

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

BRUNO DA COSTA MATOS
NAIANA ROVER DE CASTRO ALVES

A ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DO NET PROMOTER SCORE NO MARKETING DE
RELACIONAMENTO DE UM LABORATÓRIO CLÍNICO EM JOINVILLE – SC.

JOINVILLE

DEZEMBRO DE 2018

BRUNO DA COSTA MATOS
NAIANA ROVER DE CASTRO ALVES

A ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DO NET PROMOTER SCORE NO MARKETING DE
RELACIONAMENTO DE UM LABORATÓRIO CLÍNICO EM JOINVILLE – SC.

Trabalho de Conclusão de
Curso apresentado ao
Curso Superior de
Tecnologia em Gestão
Hospitalar do Câmpus
Joinville do Instituto Federal
de Santa Catarina para a
obtenção do diploma de
Gestor Hospitalar.

Orientador: Jorge Cunha,
Msc.

JOINVILLE

DEZEMBRO DE 2018

P 82f Da Costa Matos, Bruno; Rover de Castro Alves, Naiana.

A análise da utilização do Net Promoter Score no marketing de relacionamento de um laboratório clínico em Joinville - SC / Bruno da Costa Matos; Naiana Rover de Castro Alves. - Joinville, 2018.

82p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Instituto Federal de Santa Catarina, Campus Joinville, Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar, Joinville, 2018.

Orientador: Jorge Cunha.

1. Estratégia genérica organizacional. 2. Gestão da qualidade em serviços. 3. Marketing de relacionamento. 4. Net Promoter Score (NPS) I. Jorge Cunha. II. Título

CDD 001.4

A análise da utilização do Net Promoter Score no marketing de relacionamento de um laboratório clínico em Joinville – SC.

BRUNO DA COSTA MATOS

NAIANA ROVER DE CASTRO ALVES

Este trabalho foi julgado adequado para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Hospitalar e **APROVADO** em sua forma final pela comissão avaliadora abaixo indicada.

Joinville, 03 de Dezembro de 2018.

Jorge Cunha
Presidente

Andrea Heidemann
Avaliador

Prof. Fernando Soares da Rocha Júnior
Avaliador

Aos Acadêmicos, Gestores Hospitalares e Administradores em Saúde que trabalham em prol de um sistema de saúde suplementar honesto com respeito ao ser humano, e por uma saúde pública de qualidade, digna e eficaz. A todos aqueles que acreditam e constroem um país melhor.

AGRADECIMENTOS

Ao nosso orientador Msc. Jorge Cunha, pelo exemplo de profissional, acreditando neste projeto desde o início, demonstrando fiel comprometimento durante o processo de execução desse trabalho.

Aos demais professores de graduação do IFSC, que contribuíram com seus ensinamentos, servindo como base para o aprimoramento dos nossos conhecimentos rumo a essa caminhada.

Ao setor de “Planejamento e Performance” da companhia pesquisada, que nos apoiou e nos forneceu todas as informações necessárias para consolidação deste projeto.

A todos os familiares e amigos, que sempre nos apoiaram em busca dos desafios, com paciência e compreensão formando uma base de sustentação importante para o nosso crescimento.

“[...] necessidade da sociedade por produtos e serviços de alta qualidade que são precificados razoavelmente, promovidos responsavelmente e disponíveis convenientemente”.

(HUNT, 2002)

RESUMO

O estudo visa analisar a utilização do NPS no marketing de relacionamento de um laboratório em Joinville-SC, estabelecendo assim o foco na contribuição da ferramenta NPS em implantações de melhorias institucionais. Através da integração de estudos sobre Estratégia Genérica Organizacional, Marketing de Relacionamento, Gestão da Qualidade em Serviços e do Surgimento do NPS, pode-se efetuar o estudo de caso, bem como entender o problema sobre a gestão da qualidade realizada por meio do marketing de relacionamento e se essa tem significativa relevância na melhoria dos serviços ofertados em laboratórios clínicos. O mesmo traz a definição qualitativa referente aos dados coletados em formato textual através de depoimentos dos clientes que responderam a pesquisa de satisfação usada para mensurar a métrica NPS e a parte quantitativa detalha numericamente os resultados e os valores do NPS nos seis primeiros meses de 2018. Com isso, os resultados obtidos permitem a classificação dos clientes em Promotores ou Detratores, sendo esse um dos objetivos no uso do NPS, que também utiliza esse indicador como um parâmetro para alcance de metas. O laboratório A, utilizou a meta de nota 85 no NPS, essa imposta após análise quantitativa do fluxo de clientes, processamento de exames, total de planos disponíveis para atendimento e outras variáveis comparadas às demais marcas do grupo. Ainda como resultados obtidos, mudanças pontuais e permanentes foram implementadas no laboratório, tais como: resultados online, melhoria na receptividade, *coffee break*, melhora no agendamento e retirada de exames, infraestrutura, higiene e limpeza também foram quesitos importantes obtidos.

Palavras-Chave: Estratégia Genérica Organizacional, Gestão da Qualidade em Serviços, Marketing de Relacionamento, Net Promoter Score (NPS).

ABSTRACT

The study aims to analyze the use of NPS in the relationship marketing of a laboratory in Joinville-SC, thus establishing the focus on the contribution of the NPS tool in implementations of institutional improvements. Through the integration of studies on Generic Organizational Strategy, Relationship Marketing, Quality Management in Services and the Emergence of the NPS, one can carry out the case study, as well as understand the problem about the quality management carried out through the marketing of relationship and if this has significant relevance in improving the services offered in clinical laboratories. The same brings the qualitative definition referring to the data collected in textual format through testimonials of the clients who answered the satisfaction survey used to measure the NPS metric and the quantitative part numerically details the results and values of the NPS in the first six months of 2018. Thus, the results obtained allow the classification of clients in Promoters or Detractors, and this is one of the objectives in the use of NPS, which also uses this indicator as a parameter for achieving goals. Laboratory A used the goal of note 85 in NPS, imposed after quantitative analysis of client flow, examination processing, total available care plans and other variables compared to the other brands in the group. As results obtained, specific and permanent changes were implemented in the laboratory, such as: online results, improvement in receptivity, coffee break, improvement in the scheduling and withdrawal of exams, infrastructure, hygiene and cleaning were also important issues obtained.

Keywords: Generic Organizational Strategy, Quality Management in Services, Relationship Marketing, Net Promoter Score (NPS).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de Marketing	31
Figura 2 – Cascata de Serviços	36
Figura 3 – Fluxograma do relacionamento: LAC x Cliente x Clínicas e Hospitais	45
Figura 4 - Notas do NPS	50
Figura 5 - Dry Slide (Tecnologia in vitro – química seca)	61
Figura 6 - Associativismo de resultados	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Porcentagem do PIB atribuída a serviços	28
Tabela 2 – Fatores que levam o cliente a mudar de empresa prestadora de serviço	34
Tabela 3 – Características detratoras e promotoras para qualidade do serviço	52
Tabela 4 – Pesquisa de Satisfação – UNIDADE SEDE.....	55
Tabela 5 – Quantitativos da pesquisa – UNIDADE SEDE.....	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fórmula do NPS.....	40
Quadro 2 – Pontos Promotores – UNIDADE SEDE	63
Quadro 3 – Pontos Detratores– UNIDADE SEDE	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Principais Fatores	57
Gráfico 2 – Efeito das melhorias – UNIDADE SEDE.....	69
Gráfico 3 – Evolução do NPS.....	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A.M. – Antes do meio dia.

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

AUD.M. - Auditoria Médica.

DETRAN – Departamento Estadual de Trânsito.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

IMP- Industrial e International Marketing Purchasing

INAMPS - Instituto Nacional de Assistência Médica da Previdência Social.

LAC - Laboratório de Análises Clínicas.

MKT – Marketing.

NAC – Núcleo de Atendimento ao Cliente.

NPS – Net Promoter Score.

NTH - Núcleo Técnico Hospitalar.

NTO - Núcleo Técnico Operacional.

OMS - Organização Mundial de Saúde.

O.S. – Organizações Sociais.

P.J.- Pessoas Jurídicas.

P.M. – Após o meio dia.

SAC - Serviço de atendimento ao Consumidor.

SUDS - Sistema Unificado e Descentralizado de Saúde.

SUS – Sistema Único de Saúde.

UBS - Unidade Básica de Saúde.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.2 Justificativa	17
1.3 Problema	17
1.4 Objetivos	17
1.4.1 Objetivo geral	17
1.4.2 Objetivo específico	18
2 REVISÃO DE LITERATURA	19
2.1 Conceito de Marketing de Relacionamento	19
2.1.1 Satisfação do Cliente	21
2.2 Serviços.....	24
2.2.1 Marketing de Serviços	27
2.2.2 Benefícios do Marketing de Relacionamento em Serviços.....	32
2.3 Gestão da Qualidade em Serviços.....	34
2.4 O Surgimento do Net Promoter Score (NPS)	38
2.4.1 O Idealizador da Métrica	38
2.4.2. A importância da Métrica	39
2.4.3. O uso da ferramenta NPS	39
2.4.4 O uso do Net Promoter Score (NPS) na gestão da qualidade em serviços	40
2.5 Sistema de Saúde	42
2.5.1. Hospitais.....	43
2.5.2. Clínicas Ambulatoriais	43
2.5.3. Laboratório de Análises Clínicas (LAC)	44
3 METODOLOGIA.....	46
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	48
4.1. Caracterização do estabelecimento	48
4.2 A aplicação do NPS	49
4.3 Principais resultados	57
4.4 Efeitos da Pesquisa de Satisfação: relatos e sugestões dos clientes	62
4.5 Resultados Gerais	66
5 CONCLUSÃO.....	71
REFERÊNCIAS.....	75

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta um estudo sobre a importância do Net Promoter Score como ferramenta para gestão da qualidade de um laboratório de análises clínicas, tendo em vista que os dados obtidos são de suma relevância para formação de estratégias de atendimento e elaboração de planos de ação e monitoramento dos índices de serviço apresentados pela instituição. Essas estratégias são moldadas pelo conceito de marketing de relacionamento, cujo objetivo principal é diferenciar, designar, preservar, destacar relacionamentos de clientes com a organização ou com outros *stakeholders*, para que assim todas as partes tenham seus objetivos alcançados através de trocas mútuas entre as partes, conforme Gronröos (1995).

Esse estudo é importante pois foi elaborado em um laboratório que esta inserido na cidade de Joinville, cidade responsável por 20% das exportações da unidade federativa no ano de 2017, essa por sua vez pertencente à região nordeste de Santa Catarina, cujo qual, constitui-se a maior cidade do estado. Segundo o IBGE, em 2015 a cidade possuía 562.151 mil habitantes distribuídos em 1.125,70 km², número que aumentou em torno de 8% até 2017 segundo dados do próprio órgão de pesquisa. Diante de tais números, é perceptível o desenvolvimento da cidade que conta com um grande número de hospitais, clínicas e laboratórios entres outras instituições de saúde de alto nível e referência para todo o Brasil.

Para tal contexto social, o objetivo é entender a contribuição da ferramenta Net Promoter Score em implantações de melhorias institucionais para obtenção de vantagens competitivas, assim o laboratório explorado na presente pesquisa, a qual denominaremos de “Laboratório A” teve que se adequar ao nível de exigência da população e estrutura da cidade, tornando-se em pouco tempo o segundo maior e melhor laboratório do estado, sendo no final de 2017 incorporado à uma companhia multinacional de capital aberto.

A evolução da instituição supracitada, conta com vários meios de aperfeiçoamento da qualidade dos seus serviços, entre eles a utilização do marketing de relacionamento: *Net Promoter Score (NPS)*. Neste ponto específico, surge uma problemática: o citado NPS têm significativa relevância na melhoria dos serviços ofertados na organização pesquisada?

Este tipo de métrica foi elaborada por Fred Reichheld sendo uma marca registrada pela *Bain & Company*, uma das maiores empresas de consultoria estratégica do mundo e referência em assistência de marketing, tanto que foi a primeira a criar o modelo de remuneração variável (taxas de sucesso ou participação nos resultados) no lugar de remuneração fixa, isto é, a companhia recebe apenas com base nos resultados financeiros positivos da contratante.

Esse trabalho será dividido em quatro capítulos sendo apresentados conceitos sobre planejamento estratégico de marketing, marketing de relacionamento e serviços, gestão da qualidade em serviços, NPS, o uso do NPS na gestão, além de sistemas de saúde e laboratórios.

Também serão apresentadas as análises dos dados e informações sobre a pesquisa efetuada e o processo de construção do instrumento de coleta de dados, posteriormente será comentado detalhadamente as considerações e recomendações finais, apresentando as dificuldades encontradas durante o desenvolvimento do estudo.

1.2 Justificativa

As empresas atualmente possuem a difícil tarefa de se adequarem à globalização e às novas tecnologias. Quando o contexto social muda, os integrantes inseridos naqueles espaços ocupados também mudam. Com isto, a complexidade da gestão da qualidade tem aumentado, e as instituições de saúde possuem um fator mais agravante por fazerem parte de um seguimento bem mais delicado do setor de prestação de serviço: o cuidado com a vida humana.

Por este motivo, a realização de um controle eficiente através de métricas quantitativas, aplicada na gestão da qualidade organizacional, é um processo que deve ser utilizado e atualizado constantemente dentro dos campos administrativos. Este novo modelo faz parte de uma exigência das transformações que o mercado de trabalho e que a era da comunicação trouxe ao século XXI.

1.3 Problema

A gestão da qualidade realizada por meio do marketing de relacionamento, tem significativa relevância na melhoria dos serviços ofertados em laboratórios clínicos?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Entender a contribuição da ferramenta Net Promoter Score em implantações de melhorias institucionais para obtenção de vantagens competitivas na área clínica laboratorial.

1.4.2 Objetivo específico

- Apresentar a funcionalidade da ferramenta NPS;
- Analisar os indicadores que demonstram a satisfação do cliente;
- Identificar os aspectos qualitativos analisados na pesquisa de satisfação;
- Relacionar a percepção do cliente para com a prestação de serviços clínico laboratorial.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este trabalho aborda um estudo sobre a importância do Net Promoter Score como ferramenta para gestão da qualidade de um laboratório clínico. Apresenta uma revisão de literatura que transcreve todos os fundamentos que balizam a formação da geração de valor no atendimento aos clientes na entrega de produtos ou serviços. Dessa forma é apresentado uma visão sobre os dados obtidos, cujo qual, são de suma relevância para formação de estratégias de atendimento e elaboração de planos de ação e monitoramento dos índices de serviço apresentados pela instituição.

2.1 Conceito de Marketing de Relacionamento

Na década de 70, o marketing de relacionamento nas empresas começa a ter suas primeiras discussões acerca da sua importância nos países Nórdicos, em abordagens realizadas do grupo IMP (*Industrial or International Marketing Purchasing*) (BARAKAT et. al. 2011).

A expressão “Marketing de Relacionamento” foi criada por Berry, aparecendo primeiramente em seu livro “Marketing de Serviço, em 1980, ainda que muito antes, os conceitos de parceria já eram praticados pelas empresas (HUNT, ARNETT, MADHAVARAM, 2006).

O objetivo em estabelecer, tornar duradouro e dar ênfase nos relacionamentos entre a empresa e todos os que possuem algum tipo de expectativa com a mesma, é a premissa do marketing de relacionamento.

O papel do marketing de relacionamento é identificar, estabelecer, manter, realçar relacionamentos com consumidores e outros stakeholders. Para que os objetivos de todas as partes sejam alcançados. Isso é feito a partir de trocas mútuas entre as partes e cumprimento das promessas feitas (GRONRÖOS, 1995, p. 7).

Segundo Evans e Laskin (1994), O marketing de relacionamento se caracteriza pelo processo onde a empresa busca construir laços duráveis, com seus clientes, como também com aqueles que ainda serão prospectados como tal, onde

vendedores e compradores trabalham com o foco em firmar objetivos comuns. Nesse contexto, o marketing de relacionamento tem como um dos principais objetivos, o de desenvolver relações profundas e de longo prazo, de forma satisfatória para ambos os lados, com seus componentes-chave, tendo como objetivo maior, o de conquistar ou manter negócios com eles. Sendo os clientes, funcionários, os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas) e os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências), que são os quatro componentes-chave no marketing de relacionamento. Para que as empresas possam desenvolver relações sólidas com os principais *stakeholders*, é de suma importância que ela compreenda as metas, anseios, necessidades, competências e recursos desses, gerando prosperidade para cada um e equilibrando os retornos oferecidos para os mesmos.

Os quatro componentes-chave no marketing de relacionamento são os clientes, os funcionários, os parceiros de marketing (canais, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências) e os membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas). As empresas devem gerar prosperidade a esses componentes e equilibrar os retornos a todos os principais *stakeholders*. Desenvolver relações sólidas com eles exige a compreensão de suas competências e recursos, necessidades, metas e desejos (KOTLER; KELLER, 2012, p. 19).

O marketing de relacionamento foi adquirindo ao longo do tempo, uma conceituação bastante ampla, entre os que se empenharam em estudar esse tema. Tendo como base, e objetivo estabelecer uma relação entre empresa e seus componentes-chave, que possa ser duradora e benéfica para ambos.

A melhoria na qualidade das relações entre empresa e cliente, assim como a captação e a conservação dos clientes, caracteriza o marketing de relacionamento, cuja conquista de novos clientes deve ser considerada como somente uma das etapas de intermédio durante todo o caminho de marketing. Fazendo com que as relações se consolidem com os clientes indiferentes, tornando-os leais, na busca constante em atendê-los da melhor forma segundo Bretzke (2000).

Diante do exposto, fica evidente que o marketing de relacionamento é desenvolvido com o objetivo de fidelizar dos clientes, sendo essa, uma ferramenta essencial para obter maior participação de mercado e competitividade para as empresas, gerando também uma maior satisfação por parte dos consumidores.

Para que ocorra essa fidelização, McKenna (1999) acrescenta que é de suma importância que o marketing de relacionamento precisa ter como fundamento a informação e a experiência, em relação a conhecimentos que dizem respeito aos concorrentes, público-alvo, regras de comercialização, as novas tecnologias, e tudo que possa afetar a nível competitivo e organizacional.

Para que o marketing de relacionamento ocorra, a fidelização citada por McKenna (1999) está diretamente ligada ao nível de satisfação do cliente.

2.1.1 Satisfação do Cliente

A satisfação se caracteriza pelo sentimento de decepção ou prazer que resulta da análise entre o resultado percebido de um produto com as expectativas do comprador. O grau de satisfação será o resultado do quanto esse cliente ficará satisfeito com o que foi ofertado. Ou ainda, frustrado por suas expectativas não terem sido atendidas. A percepção que um cliente tem sobre o desempenho de um produto, vai depender de inúmeros fatores, mas principalmente de como é a relação de fidelidade que ele detém com a marca. Se torna uma tendência que consumidores tenham uma visão favorável sobre um produto de uma marca, a qual eles fazem ligações positivas.

De modo geral, a satisfação é o sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho (ou resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador. Se o desempenho não alcançar as expectativas, o cliente ficará insatisfeito. Se alcançá-las, ele ficará satisfeito. Se o desempenho for além das expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou encantado. As avaliações dos clientes sobre o desempenho de um produto dependem de muitos fatores, sobretudo do tipo de relação de fidelidade que eles mantêm com a marca. É comum que os consumidores formem percepções favoráveis sobre um produto de uma marca a qual eles associam com sentimentos positivos (KOTLER; KELLER, 2012, P.134).

Sobre outro ponto de vista, o cliente satisfeito com aquilo que tem sido oferecido; que se sente valorizado e percebe que está recebendo valor, é considerado como o “verdadeiro cliente”, que voltará inúmeras vezes para consumir o produto/serviço, sendo mais difícil que troquem por um concorrente.

De acordo com Berry e Parasuraman (1995), o cliente está satisfeito com o seu fornecedor, quando percebe o valor que tem sido ofertado a ele, e o valor que a empresa dá a ele, considerando-o como o “verdadeiro cliente”, cujo comportamento característico fortalece qualquer empresa no mercado. Essas características de comportamento são:

- a) São mais predispostos a pagarem por preços mais elevados por estarem recebendo benefícios e vantagens;
- b) Dificilmente procurarão por um concorrente;
- c) Estão bem mais propensos a gastar anualmente uma quantia maior;
- d) Tornam-se promotores da empresa por propagarem informações positivas sobre a mesma;
- e) Provavelmente comprarão outros serviços da mesma empresa.

A satisfação do cliente é de suma importância para a sustentabilidade da empresa, em um ambiente altamente competitivo, com inúmeras mudanças diárias nos mais amplos setores que afetam as empresas, onde o mesmo, muitas vezes não sabe o que realmente quer, sendo uma premissa a constante dedicação em pesquisas, afim de entender de que forma deve se atuar para que o cliente se sinta satisfeito com suas necessidades e/ou desejos atendidos.

Um cliente satisfeito não é garantia de lealdade, já que ele nunca estará plenamente satisfeito por não conhecer, exatamente aquilo que deseja. Assim, de forma assertiva, para entender o que o cliente quer na busca para deixá-lo satisfeito, se faz necessário, o investimento contínuo na melhoria de produtos/serviços, assim como em pesquisas tecnológicas e motivacionais (COBRA, 2009).

“Uma boa entrega pode significar entrega antecipada, entrega dentro do prazo ou entrega do pedido completo, e dois clientes podem se dizer “altamente satisfeitos” por motivos diferentes.” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 135).

As definições de Kotler e Keller (2012) , Berry e Parasuramam (1995) e Cobra (2009), deixa em evidência que a satisfação do cliente precisa ser mensurada para que a empresa possa ter dados concretos sobre aquilo que realmente pode ser satisfatório para um determinado grupo de clientes, e para outros, não.

Entender as razões que justifiquem a busca pela satisfação do cliente, é importantíssimo para fundamentar o investimento nessa área. Dessa forma, Bateson e Hoffman (2001), apresentaram 3 razões fundamentais:

1. Demanda competitiva por satisfação: o aumento da importância da satisfação do cliente para as organizações que almejam incrementar os níveis de retenção, e/ou lealdade dos mesmos, e por consequência, os lucros. Se deu pelo crescimento da concorrência dos mercados e com o surgimento de novas opções para os clientes.
2. Valor do ciclo de vida dos clientes: reter um cliente aumenta a lucratividade em função da permanência do mesmo, levando em consideração o alto custo que é obter esses consumidores e os custos administrativos com banco de dados, manutenção de cadastros, dentre outros. Dessa forma, quanto mais tempo permanecem na empresa, tornam-se cada vez mais lucrativos por diminuírem estes custos.
3. Clientes antigos *versus* custo de novos clientes: para manter os clientes antigos tem sido mais barato do que obter novos clientes devido as grandes mudanças no mercado. Os clientes que já existem, estão gastando menos, e não há uma quantidade significativa de novos clientes, como costumava haver. O aumento acirrado da concorrência, os custos com marketing e propaganda para buscar novos clientes, aparecem como motivos relevantes para estabelecer estratégias que objetivem à satisfação dos clientes antigos.

O objetivo em buscar continuamente, a satisfação do cliente, proporciona a avaliação da continuidade do cliente nas empresas, assim como gera a sua fidelização. Os clientes mais fiéis são aqueles que estão mais satisfeitos. Sendo uma relação diretamente proporcional entre estado de satisfação com fidelização.

As empresas que prestam serviços necessitam de um caminho ainda mais específico no marketing de relacionamento, para gerar o alcance da satisfação e fidelização através desse relacionamento. Assunto, esse, que será tratado a seguir.

2.2 Serviços

Os serviços possuem formas diferentes de serem ofertados em relação a oferta das mercadorias. Dessa forma, com o passar do tempo, teóricos começaram a fundamentar como o marketing deveria ser proposto para a prestação de serviço, formatando, assim, o “marketing de serviço”. Mas para entender como funciona essa área do marketing, é imprescindível, conhecer as características tão peculiares dos serviços.

Las Casas (2008) expõe que para a Associação Americana de Marketing, serviços são as atividades, satisfações, ou mesmo as vantagens que são ofertadas como vendas, ou que são proporcionados juntamente com a venda de mercadorias.

A prestação de serviços necessita de uma grande sofisticação por parte do marketing, onde produção e consumo ocorrem simultaneamente, cuja prestação se dá pela interface entre cliente e funcionário (os), com a participação de todas as implicações comportamentais e psicológicas que envolvem o processo. Levando o marketing tradicional a se entrelaçar com recursos humanos, dando a nítida percepção da complexidade que é fazer a gestão de serviços.

Durante a prestação de um serviço, estamos falando de interação entre funcionários e cliente, em tempo real, com todos os componentes comportamentais e psicológicos envolvidos: confiança, atitude, proatividade, interesse, acolhimento, troca, cooperação e compreensão. Aí o marketing tradicional já vai se misturando com recursos humanos e começamos a entender a imensidão da tarefa que é a gestão de serviços. (SPILLER et al; 2011, p. 20)

Serviço é um ato ou performance ofertados por uma parte a outra. Por mais que o processo possa de alguma forma estar ligado a um produto físico, o desempenho dele é essencialmente intangível e comumente, não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção, conforme Lovelock (2001). Ele ainda afirma que, “Serviço são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para o cliente em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no (ou em nome do) destinatário do serviço. ”

Para Kotler (2012), é extremamente necessário compreender a natureza peculiar dos serviços, e o que eles representam para as empresas. Sendo necessária, uma dissecação sistemática sobre eles, e como oferece-los da maneira

mais eficaz.

As organizações compreenderam que podem e devem competir no mercado em que estão inseridas, de uma forma mais eficaz, através da diferenciação na qualidade de seus serviços, e maior satisfação de seus consumidores. A avaliação que o cliente faz das características de um produto ou serviço, influencia na satisfação do mesmo Tinoco e Ribeiro (2006 apud ZEITHAML; BITNER, 2003, p. 455).

Diante das particularidades apresentadas sobre serviços, e de que o mesmo precisa ser analisado de forma sistemática, devido a essas particularidades. Spiller et. al. (2011), detalha as características dos serviços, mostrando o porque foi necessário que o marketing de serviço fosse “separado” do marketing de bens e produtos, no intuito de maior diferenciação e conseqüentemente, gerando a conquista da fidelização através da satisfação do cliente, já que o conhecimento detalhado das características, gera subsídios para ser ofertado da melhor maneira, tornando a organização extremamente competitiva, quando esse conhecimento é alinhado com o marketing de relacionamento. Intercessão essa, que será exposta mais adiante, para expor quais são os benefícios gerados quando o marketing de relacionamento é utilizado em serviços.

O detalhamento das características dos serviços, segundo *Spiller* et al. (2011), foi exposto da seguinte forma:

- Difícil estabelecimento de preço - O preço de um serviço é mais difícil de ser estabelecido por sofrer influências por parte da percepção de valor que o cliente tem; e pela subjetividade usada por parte de quem o produz;
- Simultaneidade na produção, na entrega e no consumo - Os serviços são simultaneamente vendidos, produzidos e consumidos ao mesmo tempo;
- É impossível proteger - É muito importante que os serviços tenham um alicerce em uma boa imagem de marca, para diferenciá-los estrategicamente dos similares, já que eles são facilmente replicados e não podem ser protegidos por patentes;

- São mais intangíveis que tangíveis - Por ser resultado de um esforço, uma ação, o serviço se torna mais intangível do que tangível. Sua venda é feita sem ele ter sido fabricado, não tem nem uma existência física concreta, assim como não geram propriedade, mas são consumidos;
- Não podem ser estocados - Não existe a possibilidade de estocar serviços para vender e consumir futuramente. Pelo fato deles serem produzidos e consumidos simultaneamente. A capacidade ociosa em serviços, sempre irá gerar uma perda. Exemplo: Os lugares que não foram ocupados em uma viagem de avião;
- Difícil de padronizar - Em serviços, o componente humano prevalece, mesmo que eles sejam baseados em equipamentos e pessoas. Por esse motivo, é difícil padronizar e uniformizar. Mas estabelecer normas, proporcionar treinamentos e fazer uma correta seleção de pessoal, irá possibilitar a padronização eficiente de um serviço.

Em paralelo, é possível perceber através do que Lovelock (2001) lista como características dos serviços, que tanto Lovelock (2001) e Spiller et al. (2011), a confirmação da necessidade de se ter uma compreensão bem embasada, por parte das empresas, devido à complexidade que permeia os serviços.

Características dos serviços, segundo Lovelock (2001, p. 17)

- a) Os serviços não são propriedades dos clientes;
- b) Os produtos dos serviços são resultados intangíveis;
- c) O processo de produção conta com uma maior participação por parte dos clientes;
- d) O produto pode contar a participação de outras pessoas;
- e) Existe uma maior variação nos produtos e insumos nas operações;
- f) Os clientes possuem uma maior dificuldade para avaliar muito dos serviços;
- g) É comum não existir estoque;

- h) Os meios de entrega podem envolver canais físicos e eletrônicos;
- i) O quesito tempo é relativamente mais importante.

A caracterização exposta anteriormente, ainda se torna mais abrangente quando os quatro elementos estratégicos do marketing tradicional (produto, promoção, praça e preço), necessitam de um novo enxerto de elementos, conhecidos como o “modelo 8 P’s do Serviço: Elementos do produto; Lugar e Tempo; Processo, Preço, Evidências físicas; Promoção e Educação; Produtividade e Qualidade e Pessoas (LOVELOCK, 2001).

Diante de tudo que foi exposto: O modelo 8 P’s do Serviço, as características abrangentes e detalhadas dos serviços, é notório que formam o ponto de partida, e fornecem importantes subsídios que geram toda a dinâmica para a execução do marketing de serviço.

2.2.1 Marketing de Serviços

Os primeiros estudos que começaram a abordar as bases do marketing de serviços são datados a partir de 1953, já que antes desse período, o foco era no marketing de bens e produtos. Em 1980, o conceito de marketing de serviços foi definido, deixando evidente quanto as diferenças entre ele e o marketing de bens e serviços.

A crescente insatisfação do cliente com a qualidade de serviços e produtos marcaram os anos 80. Os maiores problemas se davam no âmbito ao mau atendimento no ponto de venda dos produtos industrializados, assim como a dificuldade para obter reembolsos ou reparos no pós-venda, e transtornos na solução de problemas (LOVELOCK, 2001).

Diante dos problemas enfrentados pelo cliente no setor de serviços, e seu crescente desenvolvimento, o marketing de serviço foi ganhando maiores proporções em relação ao escopo conceitual e estratégico.

O marketing de serviços, no que diz respeito às suas estratégias e conceitos, foi se desenvolvendo a partir da demanda do amplo crescimento do setor. Fazendo com que sua importância tomasse grandes proporções nos Estados Unidos, e no

resto do mundo. Em 2009, o setor de serviços representava 77% do PIB dos Estados Unidos e mais de 80% dos empregos do país Zeithaml, Bitner e Gremler (2014).

País	Porcentagem do PIB atribuída a serviços
Hong Kong	92
Estados Unidos	77
Cingapura	77
Japão	76
Reino Unido	75
Holanda	75
Austrália	75
França	72
Suécia	72
Alemanha	72
Nova Zelândia	72
Canadá	71
Brasil	67
México	63
Índia	55
China	43

Tabela 1 – Porcentagem do PIB atribuída a serviços
 Fonte: ZEITHAML, BITNER e GREMLER (2014, apud. The CIA World Fact Book, 2010)

Para Kotler (2012), as empresas que prestavam serviços, no passado, ficavam atrás das do setor industrial em relação a utilização do marketing, podendo

ser porque eram pequenas, ou eram profissionais liberais que não utilizavam o marketing, ou, ainda porque não tinham que lidar com uma demanda alta, ou possuíam uma concorrência baixa. Mas essa realidade mudou com o passar do tempo, principalmente pela mudança do relacionamento com o cliente.

É necessário entender e sempre lembrar que o marketing de serviços possui características diferentes das características do marketing de produtos, tendo como ênfase, o prestador de serviço. Uma empresa que tem profissionais bem treinados, satisfeitos e produtivos, gera clientes satisfeitos com aquilo que lhe é ofertado, tornando-os leais. Essa fidelização ocorre através da qualidade empregada no serviço, fazendo com que o cliente retorne. Sendo o maior trunfo, superar as expectativas dos consumidores, tomando como premissa, que manter os clientes é a melhor medida de qualidade segundo Kotler (1995).

As etapas do fluxo do processo de marketing de serviço, acontecem em uma ordem diferente das etapas de produto. Mas são basicamente as mesmas, conforme Spiller et al. (2011), apresentou:

- Pré-produção: Identificar as necessidades dos clientes através das tendências e pesquisas de mercado; com o objetivo de otimizar o serviço para que o mesmo atenda aquilo que o cliente necessita.

Desenvolver o “produto”, onde um processo possa ser organizado para gerar benefício para o cliente, elencando todos os tempos envolvidos, iniciando pela encomenda do serviço, até a sua entrega; pessoas e equipamentos necessários para a realização do serviço; os insumos que serão utilizados; abrangendo a escala de espaço e tempo, o melhor ajustado possível.

Incentivar a demanda fazendo o uso do mix de comunicação e marketing tradicional, lembrando que existe uma limitação na promessa, já que o produto ainda não foi fabricado, e pela ausência de elementos concretos como: design, embalagem, conteúdo e outros, sendo de grande valia, imagens que possam servir de pista do que se trata o serviço.

Fortalecer e divulgar a marca levando em consideração que a reputação da empresa na prestação de serviço, é muito mais relevante

para o cliente. Pois a mesma serve para a garantia de procedência e qualidade;

- Venda: a venda tem características semelhantes a uma aposta, pois o cliente só tem uma ideia do serviço que está sendo ofertado, já que a execução do mesmo só será realizada depois que a compra for feita;
- Produção e consumo: ocorrem concomitantemente; a demonstração de benefícios, assim como a experimentação só serão possíveis durante e depois da prestação do serviço; a interação que acontece entre consumidor e o prestador de serviço possibilita fazer a avaliação e pesquisa sobre a preferência pela marca, onde deve ser referente à satisfação com a aparência dos colaboradores e atitude, percepção sobre a qualidade do serviço, ao ambiente, à flexibilidade de horários de atendimento, o fácil acesso, dentre outros;
- Pós-venda: as organizações podem oferecer os serviços aos clientes de pós-vendas de quatro formas (entrega, instalação, assistência técnica, venda de peças e atendimento/SAC). Tendo o próprio departamento de serviços; possuir empresas externas autorizadas como credenciadas; ter representantes terceirizados que prestem o serviço e transferir para o cliente, que a seu modo, decide sobre a entrega, assistência técnica e outros.

[...] quaisquer que sejam as circunstâncias e preferências do cliente, a pós-venda pode ser considerada, especialmente no que se refere aos serviços, como o momento de racionalização das apostas realizadas quando da escolha da marca ou do prestador dos serviços. A intangibilidade presente na primeira compra não mais existe quando o cliente, agora informado e presumivelmente consciente do real valor que o serviço tem para si, toma a decisão sobre recompra-lo ou não. (SPILLER et al., 2011 p. 34)

As etapas do fluxo do processo de marketing de serviço nos dão subsídios de como estar cada vez mais alinhado com a satisfação do cliente, e a partir do bom cumprimento dessas etapas, conquistar a tão importante fidelização do cliente. Para Kotler (2012), devido ao grande crescimento do setor de serviços, gerando um intenso foco no que é necessário para atingir a excelência em marketing de serviços. Essa excelência está diretamente ligada à excelência de três áreas mais abrangentes:

1. Marketing externo: descrição do processo comum de preparo, formação de preço, promoção e distribuição do serviço para o cliente.

2. Marketing interno: descrição do processo de motivação e treinamento dos colaboradores, para que os mesmos possam garantir um bom atendimento ao cliente.

3. Marketing interativo: descrição da habilidade do colaborador em atender o cliente. Pois o mesmo, não julga o serviço apenas por sua qualidade técnica (qualidade do processo), mas também por sua qualidade funcional (qualidade do atendimento de quem prestou o serviço).

Três tipos de Marketing no setor de serviços

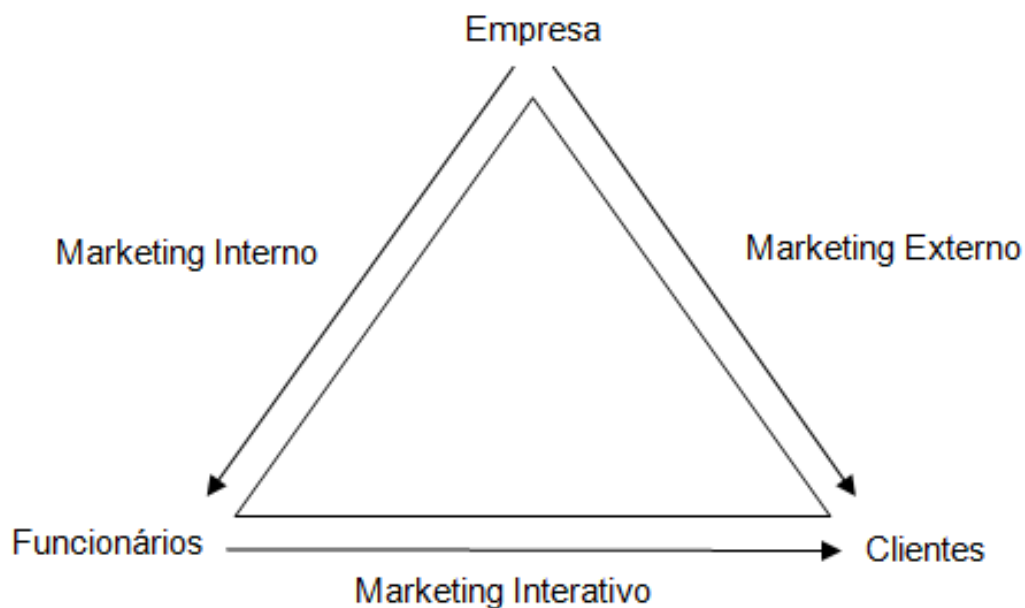


Figura 1 – Tipos de Marketing
FONTE: KOTLER, 2012.

O autor ainda evidencia que para o alcance dessa excelência na prestação de serviços, é extremamente importante que a satisfação dos funcionários exista tanto quanto para os clientes. Empresas de serviços que estão orientadas para a excelência, entendem que as ações positivas dos funcionários irão promover uma maior fidelização dos clientes. Dessa forma, as organizações devem buscar os melhores recursos humanos que conseguirem encontrar, oferecendo mais que um

emprego, uma carreira; construir um sólido programa de treinamentos, proporcionando recompensas e apoio por bons desempenhos.

O marketing de serviço tem nas relações humanas, e na forma que elas se dão na prestação dos serviços, como peça fundamental para gerar grandes benefícios para as empresas, através do foco na relação com o cliente, o poder que o mesmo tem gerado, assim como o nível de engajamento dos funcionários comprometidos com a excelência. Nesse quesito, alinhar o marketing de relacionamento ao setor de serviços gera inúmeros benefícios para as organizações.

2.2.2 Benefícios do Marketing de Relacionamento em Serviços

O marketing de relacionamento é um excelente caminho para focar no cliente e conseguir informações desejadas e valiosas, não só no que diz respeito ao cliente, mas conhecer quais são todas as pessoas envolvidas no processo produtivo, abrangendo os concorrentes, fornecedores, empregados e clientes finais, com o objetivo de inserir o cliente ao processo, no intuito de atingir vantagens competitivas de valor e custo (SPILLER at al., 2011).

Segundo Mckenna (1999), inserir o cliente dentro do negócio, no intuito de dividir conhecimentos e manter uma comunicação permanente, faz com que haja uma mudança do marketing tradicional, para o marketing de relacionamento. Dessa forma, o marketing passa a ser atividade de todos, estabelecendo os relacionamentos, e a obtenção de dados importantes ao processo, possibilitando uma customização dos serviços.

Spiller at al. (2011), lista alguns dos benefícios que o marketing de relacionamento pode gerar para o setor de serviços, são eles:

- Redução de custos através do maior foco nos processos, fazendo com que haja uma diminuição dos desperdícios. Sabendo o que produzir e como, a produção se torna mais precisa;
- É gerado um direcionamento mais assertivo, visto que uma cultura voltada para o cliente, além de estreitar laços, facilitando a troca de

informações; permite que a empresa atenda às necessidades dos clientes, pois se torna conhecedora dos desejos e expectativas deles;

- Gera novas oportunidades e negócios, já que essa aproximação com o cliente aguça a percepção dos empresários;
- Com o foco no cliente, uma maior agilidade e flexibilidade empresarial surgem, visto que as organizações montam suas estruturas com o intuito de manter apenas os processos que realmente agreguem valor para o consumidor. Possibilitando flexibilidade e agilidade quando funções e processos são eliminados ou reprojitados;
- O comprometimento por parte dos colaboradores se torna maior com o futuro da empresa, cuja empresa que pratica uma gerência mais participativa, delega competências, valoriza, treina e incentiva o colaborador, só tem a ganhar com o clima de participação;
- Gera um retorno compensador devido ao resultado da busca pela satisfação do cliente, sem necessariamente gerar práticas de preços mais elevados ou aumento de encargos para a sociedade;
- O marketing de relacionamento busca gerar conhecimento e aprendizado para o homem, fazendo com que ele se torne mais desenvolvido, tornando-o, também, uma vantagem competitiva, visto que não é possível atingi-la sem a capacidade humana.

Segundo Gordon (1998), o marketing de relacionamento não será muito compatível com todos os tipos de empresas. Na opinião dele, os segmentos que devem inserir o marketing de relacionamento em seu escopo, em quase sua totalidade, fazem parte da prestação de serviço. Avaliar de forma detalhada a nível financeiro, econômico, e estratégico, é que será possível identificar se o marketing de relacionamento fará mais sentido para essa ou aquela empresa. O autor pontua que a tendência para o marketing de relacionamento, e a customização, são inquestionáveis como diferenciais competitivos, devendo dar os primeiros passos nesse sentido, a empresa que tem como um de seus objetivos, sair na frente do seu concorrente.

Compreender os benefícios do marketing de relacionamento, alinhado com o setor de serviços, é tão importante quanto fazer a gestão da qualidade desses serviços como ferramenta complementar para reter e atrair novos clientes.

2.3 Gestão da Qualidade em Serviços

A qualidade de um serviço de uma organização, é avaliada sempre que o serviço é utilizado. Se o prestador de serviço possui uma postura de tédio, não responde sobre perguntas simples ou conversam com outros, deixando o cliente esperando; o mesmo se questionará se voltará a fazer negócio com essa empresa. O resultado do serviço e a busca pela fidelização do cliente são influenciados diretamente por inúmeras variáveis Kotler (2012). O autor ainda cita, conforme tabela 2, quais são os fatores que podem fazer com que um cliente mude de prestadora de serviço.

<p>Preço</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preço alto - Aumento de preços - Preço Injusto - Preço enganoso <p>Inconveniência</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localização/horário - Espera por uma consulta - Espera pelo serviço <p>Falha no serviço central</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erros no serviço - Erros de cobrança - Serviço desastroso <p>Falha na entrega do serviço</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desatenção - Grosseria - Indiferença - Falta de preparo 	<p>Resposta à falta de serviço</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resposta negativa - Sem resposta - Resposta imprecisa <p>Concorrência</p> <ul style="list-style-type: none"> - O cliente encontrou um serviço melhor <p>Problemas éticos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trapaça - Venda agressiva - Insegurança - Conflito de interesses <p>Mudança involuntária</p> <ul style="list-style-type: none"> - O cliente mudou de endereço - O prestador encerrou as atividades
---	--

Tabela 2 – Fatores que levam o cliente a mudar de empresa prestadora de serviço.
 FONTE: Kotler (2012), Apud. KEAVENEY, (1995).

Segundo Spiller (2011, apud GRONROOS, 2009; CARLZON, 2005) qualquer momento em que o cliente entra em contato com a empresa em algum aspecto –

pessoas, equipamentos, instalações, o próprio serviço, é classificado como “momento da verdade”. E eles representam os dados fundamentais do serviço, sendo a menor unidade de valor que se pode entregar ao cliente. São nesses momentos que é imprescindível que a empresa dê a devida importância por serem momentos críticos do processo por gerarem as impressões sobre a qualidade do serviço para os clientes.

O autor também afirma que iniciar um processo de inventário dos “momentos da verdade” enquanto o serviço é prestado, e concomitantemente vivenciado pelos clientes, dará subsídios para o planejador do serviço no intuito de analisá-los pela ótica da qualidade. Dessa forma, poderá iniciar um segundo processo com o objetivo de buscar a excelência nos pontos que exigem melhorias, e buscar alternativas de agregar valor a todos eles.

Na mesma linha de explanação, cada “momento da verdade” pode ser considerado para a formação de um encadeamento, formando uma cascata de encontros de serviços. Cada encontro determinará, na percepção do cliente, sobre a qualidade do mesmo, e sua disposição para voltar e fazer novos negócios. É uma grande oportunidade para as empresas mostrarem seu potencial como prestadoras de serviços de qualidade, e de aumentar a fidelidade através da satisfação do cliente. As falhas e percalços que podem ocorrer nos primeiros estágios na cascata de encontro de serviços são particularmente críticos Zeithaml, Bitner e Gremler (2014). O exemplo a seguir, evidencia uma cascata de serviço no ramo hoteleiro.

A cascata de encontro de serviço para a experiência em um hotel



Figura 2 – Cascata de Serviços
(FONTE: Adaptação do autor ZEITHAML, BITNER e GREMLER, 2014).

As pesquisas realizadas sobre a gestão da qualidade de serviços por Berry e Parasuraman (1995) elencam que os clientes não possuem a percepção da qualidade de forma unidimensional. Eles julgam a qualidade baseados em fatores diversificados, que são ligados ao contexto. Posteriormente, Zeithaml, Bitner E Gremler (2014), expõem as 5 dimensões desenvolvidas pelos autores citados anteriormente; que os clientes organizam em suas mentes as informações sobre a qualidade dos serviços.

1. Confiabilidade: capacidade de oferecer o serviço prometido, de forma precisa e confiável;
2. Responsividade: disposição em atender o cliente ajudando-o, fornecendo o serviço imediatamente;
3. Segurança: capacidade dos funcionários, através do conhecimento e cortesia, inspirar confiança e certeza;

4. Empatia: atenção individualizada disposta para os clientes;
5. Tangíveis: todo o conjunto que engloba a aparência das instalações físicas, dos funcionários, dos equipamentos, e materiais de comunicação.

A partir das 5 dimensões expostas, os autores desenvolveram a escala *SERVQUAL*, formada por 22 itens distribuídos entre as 5 dimensões. Através delas é permitido identificar alguns *gaps* que geram falhas na prestação de serviço. Foi observado, também, que existe uma área de tolerância, cuja percepção do cliente é tida como satisfatória em relação ao serviço, baseada pelo mínimo aceitável e o que acreditam que pode ser entregue. (KOTLER, 2012)

- 1- *Gap* entre a visão da gerência e as expectativas do cliente;
- 2- *Gap* entre os detalhes da qualidade de serviços e a visão da gerência;
- 3- *Gap* entre a entrega dos serviços e os detalhes da qualidade dos serviços;
- 4- *Gap* entre a entrega dos serviços e as comunicações externas;
- 5- *Gap* entre o serviço desejado e o serviço esperado.

Diante de tudo que foi exposto sobre a gestão da qualidade dos serviços. Fatores que podem levar o cliente a trocar uma empresa por outra; a avaliação dos “momentos da verdade”; os 5 atributos base e a partir dos mesmos, os 22 itens contidos neles que fazem com que o cliente julgue sobre a qualidade de um serviço e os Gaps que existem em todo o processo da prestação de serviços, mensurar através de informações relevantes contidas nas pesquisas qual é o grau de satisfação do cliente, mediante aos serviços prestados, através de todos os “momentos da verdade”, é fator extremamente relevante para a excelência na gestão da qualidade de serviços como resultado final: a conquista da fidelização, cujo meio é conhecer por que ocorreram os gaps, opiniões e erros que irão fornecer subsídios para estabelecer as melhores práticas.

“Sendo assim, torna-se imprescindível que todos na organização, a começar pelo líder, calibrem suas ações conforme as necessidades, as expectativas e os desejos de seus clientes, sempre ouvindo e dialogando com o consumidor.” (SPILLER et al. 2011, p.77)

2.4 O Surgimento do Net Promoter Score (NPS)

No início dos anos 90, a *Bain & Company* começou sua experiência com o marketing de relacionamento através da publicação *Loyalty-based Management* (1993), artigo escrito pelo seu sócio Fred Reichheld. Tal publicação, centralizava na análise da lealdade dos clientes para com as empresas.

A partir de então, Reichheld (2011) publicou mais três livros e um artigo com foco no mesmo assunto, são eles: "*Loyalty Effect* (1996)" traduzido no Brasil com o título "A Estratégia da Lealdade", "*Loyalty Rules* (2001)", este foi publicado no país como "Princípios da Lealdade", em 2006 mais um artigo foi publicado "*The One Number you Need to Grow*", que por fim, daria origem ao livro "*The Ultimate Question* (2011)", em português recebeu o nome de "A Pergunta Definitiva", pela editora Campus.

2.4.1 O Idealizador da Métrica

Fred Reichheld nasceu em 1952 na cidade de Cleveland, estado de Ohio nos Estados Unidos da América (EUA). Estrategista de negócios do famoso jornal *The New York Times*, é também palestrante, escritor e empresário.

Em "*The Ultimate Question*", o autor desvela os maiores entraves enfrentado atualmente pelas empresas no quesito crescimento, denominado por ele como: o vício por "lucros nocivos". Lucros nocivos, conceituado por Reichheld (2011) são desafios obtidos no curto prazo, em detrimento da lealdade dos clientes no longo prazo.

Isto prejudica o crescimento da organização através da multiplicação de vários detratores, estes tais clientes (detratores) têm como principal característica o efeito de sujar a reputação da empresa e eventualmente migrarem para o concorrente.

2.4.2. A importância da Métrica

Por meio de uma única pergunta, Reichheld (2011) conseguiu fazer com que as empresas pudessem gerenciar rigorosamente a performance dos clientes, tanto quanto gerencia-se o crescimento da sua receita e retorno dos investimentos.

Este gerenciamento sobre o cliente pode converter os consumidores insatisfeitos em promotores, através de ações objetivas que geram lucros saudáveis e crescimento sustentável.

Ao realizar a pergunta definitiva, as empresas tomam conhecimento e podem acompanhar o índice de promotores e detratores, com a produção de uma medida clara para a organização do ponto de vista do cliente - o Net Promoter Score.

2.4.3. O uso da ferramenta NPS

A aplicação de Net Promoter Score, baseia-se na pergunta definitiva conforme Reichheld pôs à vista em sua publicação de 2011: *“Numa escala de 0 a 10, qual é a probabilidade de você recomendar a empresa X a um amigo ou colega?”*, tal pergunta pode ser adaptada para o contexto local ou conforme a segmentação produto. Através da nota informada pelo consumidor, classificam-se os clientes em: detratores, neutros e promotores.

- **Promotores:** Aqueles que atribuem valor 09 (nove) ou 10 (dez) ao serviço utilizado;
- **Neutros:** Aqueles que atribuem 07 (sete) ou 08 (oito);
- **Detratores:** Aqueles que respondem 06 (seis) ou abaixo.

A separação dos clientes nesses três tipos de classificações, é parte fundamental para obtenção do valor do NPS.

Promotores: pessoas com notas de 9 a 10, indicando que sua vida melhorou depois do relacionamento com a empresa, geralmente compram mais de uma vez e recomendam a amigos ou colegas, são leais a empresa e oferecem feedback construtivo e sugestões. Neutros: pessoas com notas 7 a 8, compram o que precisam e nada mais, são clientes passivamente satisfeitos, não leais, quase não fazem recomendações e quando fazem é com ressalvas e sem entusiasmo. Não podem ser contabilizados como ativo de longo prazo. A meta das empresas para os clientes neutros é melhorar seus serviços/produtos e processos para tentar transformá-los em promotores. Detratores: pessoas que dão nota inferior ou igual a 6, indicando que sua vida piorou depois do relacionamento com a empresa. É um grupo de indivíduos insatisfeitos, decepcionados, que se sentem consternados pelo tratamento recebido e criticam a empresa a amigos e colegas. (REICHHELD, 2011, p. 4)

A fórmula do NPS aplica-se da seguinte maneira: ignoram-se os neutros e subtrai o número de promotores pela quantidade de detratores, o resultado final é o valor do NPS da companhia.

$$\text{PROMOTORES (\%)} - \text{DETRATORES (\%)} = \text{VALOR NPS (\%)}$$

Quadro 1: Fórmula do NPS

Fonte: O autor.

Segundo a Spielmann et al. (2007) a empresa Bain & Company relata que empresas que possuem os maiores NPS's, crescem 2,6 vezes mais que os seus concorrentes, por isto a importância em utilizar esta métrica, por horas vista como simples e fácil, porém com um poder muito grande de crescimento sustentável.

2.4.4 O uso do Net Promoter Score (NPS) na gestão da qualidade em serviços

As organizações, na atualidade, estão inseridas em um mercado de intensas transformações nos mais variados âmbitos que possuem o poder de afetá-las de forma brusca, sendo necessária, a tomada de decisões nas diversas áreas que as constituem, inclusive em prol da gestão da qualidade de serviços, para se adaptar

da melhor forma ao cenário, no intuito de não diminuir sua competitividade. Nesse contexto, a pesquisa de marketing é uma ferramenta de grande valor para auxiliar as organizações.

A pesquisa de marketing, como ferramenta de auxílio à administração mercadológica, pode ser um instrumento poderoso de análise de mercado e de interpretação da realidade, que colabora com a resolução dessas (tomada de decisões) e de outras questões relevantes do mundo empresarial. (PINHEIRO et al. 2011, p.17)

Através de uma maior conscientização de que melhorar a qualidade traz inúmeros benefícios para os negócios, também sendo necessária para competir de forma eficaz, foi que gerou uma mudança radical na forma de pensar, diante dos parâmetros clássicos da qualidade, que eram delimitados pelos gestores operacionais. A partir do momento que a qualidade passou a ser regida pelo cliente, trouxe em si grandes resultados para a importância do marketing de serviços e o objetivo da pesquisa ante aos clientes. No intuito de saber o que os clientes desejam, é que inúmeras organizações prestadoras de serviços têm investido em pesquisas para obter informações do que os clientes desejam em cada dimensão do serviço. Assim, programas de melhorias da qualidade são formados com o objetivo de proporcionar aos clientes aquilo que eles esperam, e poder avaliar de forma contínua qual é o grau de satisfação com a qualidade do serviço recebido (LOVELOCK, 2001).

O uso do NPS permite, de forma sólida, através do seu resultado, que a gestão da qualidade dos serviços possua dados para intervir em ações de melhoria com o objetivo principal de estabelecer uma relação profunda e de longo prazo com o cliente. Visto que só é possível, se ele estiver satisfeito com a prestação de serviço, cujo mesmo irá avaliar de acordo com a experiência obtida durante “os momentos da verdade”. O nível de engajamento dos funcionários comprometidos com a excelência na prestação do serviço, também se torna crucial para que, ao obter as informações do NPS, eles estejam dispostos a cooperar com a gestão da qualidade para transformar um cliente detrator em promotor. Viabilizando, assim, a fidelização, retenção e atração de novos clientes como foi exposto nos tópicos anteriores no que se refere aos benefícios de se ter um cliente satisfeito com a prestação do serviço consumido.

2.5 Sistema de Saúde

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS) pode-se entender como sistemas de saúde, a junção de recursos sociais e estruturais, organizações, financiamento e gestão, que visam oferecer serviços de saúde para uma população. Desta forma, os sistemas de serviços de saúde são sistemas sociais que se propõem e se organizam com o intuito de prestar assistência à saúde a uma população definida.

A rede de atenção à saúde brasileira é formada por um sistema complexo de prestadores e compradores de serviços, tal sistema é composto pela combinação público e privada, as organizações de saúde não governamentais fazem parte do sistema privado e concorrem entre si na captação e manutenção dos indivíduos que financiam este tipo de serviço, o sistema público também participa dessa concorrência na modalidade de filantropia ou O.S. (Organizações Sociais), já que tais P.J. (Pessoas Jurídicas) precisam de determinada cota de atendimento para continuarem recebendo auxílio fiscal ou financeiro.

“O subsistema privado de saúde se imbrica com o setor público oferecendo serviços terceirizados pelo SUS, serviços hospitalares e ambulatoriais pagos por desembolso direto, medicamentos e planos e seguros de saúde privados. Parte dessa oferta é financiada pelo SUS e o restante, por fontes privadas” (PAIM et al. 2012. pg. 19; 20).

Os três subsetores do sistema de saúde brasileiro, é dividido da seguinte forma:

- Subsetor Público: serviços são mantidos e financiados pelo estado nas três esferas de governo: federal, estadual e municipal, inclusive também os serviços de saúde militares;
- Subsetor Privado: nas modalidades com e sem fins lucrativos, os serviços são financiados de diversas maneiras com recursos próprios ou até mesmo públicos;
- Subsetor de Saúde Suplementar: com diferentes tipos de planos privados de saúde e de apólices de seguro, além de subsídios fiscais.

2.5.1. Hospitais

O Ministério da Saúde em sua publicação “História e Evolução dos Hospitais (1944)”, relata que a palavra hospital é de origem latina *Hospitalis* e de surgimento relativamente recente. Por antigamente em casas de assistência serem recebidos peregrinos, pobres e enfermos, o termo latino *hospes* deu origem a hóspedes, conseqüentemente transformando-se na palavra que conhecemos hoje. O termo hospital possui a mesma acepção da palavra grega *nosocomium*, cuja significação é: tratar os doentes; e também como *nosodochium* que figura o sentido de: receber os doentes.

Segundo Abbas (2001), este tipo de estabelecimento institui-se como uma unidade econômica com vida independente e, difere-se das outras instituições empresariais pelo seu “produto” ou objetivo básico, que é a manutenção ou restabelecimento da saúde do cliente.

2.5.2. Clínicas Ambulatoriais

São consultórios médicos que atendem pacientes em casos de urgência ou emergências, e em alguns casos, realizam microcirurgias.

Conforme Sankarankutty et al. (2008), os ambulatórios podem ser divididos em 03 (três) tipos distintos:

- a) Unidade ambulatorial tipo I: Consultório médico que possibilita a realização de procedimentos cirúrgicos de pequeno porte, com uso de anestesia local;
- b) Unidade ambulatorial tipo II: Estabelecimentos isolados, centros de saúde e U.B.S. onde é realizado procedimentos de médio porte, a anestesia pode ser local ou regional (com ou sem sedação). Deve-se também contar com salas de recuperação ou de observação do paciente;

- c) Unidade ambulatorial do tipo III: Pode ser ou não anexo a um hospital geral ou especializado, realiza procedimentos em regime ambulatorial ou de internação, com salas cirúrgicas próprias ou do centro cirúrgico do hospital, utiliza-se do apoio da infraestrutura local, como: centro de esterilização de material e lavanderia, central de gases, central de vácuo, central de ar comprimido, central de ar condicionado, serviço de nutrição e dietética, sistema de coleta de lixo, entre outros.

2.5.3. Laboratório de Análises Clínicas (LAC)

Segundo Machado e Viegas (2012), os laboratórios de análises clínicas têm como principal objetivo auxiliar o corpo clínico hospitalar no diagnóstico do estado patológico do paciente; e isto não se aplica somente aqueles que encontram-se internados em um ambulatório padrão, mas também podemos incluir nesta definição de estabelecimento, os pacientes que utilizam consultas eletivas em consultórios especializados ou unidades de coleta laboratorial descentralizados dos centros hospitalares. Para este autor, a preocupação na qualidade dos processos de gestão hospitalar tem aumentado bastante, e este aumento de demanda em melhorias está surtindo um reflexo muito positivo nos serviços laboratoriais.

Para Chaves (2010), o laboratório possui a missão de garantir resultados que reflitam de forma fidedigna o estado clínico do paciente, não permitindo que alguma interferência de qualquer natureza venha desqualificar a resposta do estabelecimento perante a solicitação médica. Para o autor, a informação produzida dentro dos Núcleos Técnicos Operacionais (NTO) ou Núcleos Técnicos Hospitalares (NTH) deve satisfazer as necessidades dos clientes e dos profissionais de saúde, possibilitando um tratamento digno e eficaz.

“Atualmente a aplicação das ferramentas da qualidade na gestão hospitalar é uma realidade, uma vez que a missão dos laboratórios de análises clínicas deve ser o fornecimento de resultados de análise que contribuam de fato com o diagnóstico do paciente. MACHADO; VIEGAS (2012)”.

Sendo assim, compreendemos que laboratórios clínicos são estabelecimentos de saúde que trabalham em parceria com outras instituições e profissionais da

mesma área, com o propósito de diagnosticar, intervir e cuidar do bem-estar físico e mental dos pacientes. E segundo a própria ANVISA (2005), essas são instalações destinadas à realização de exames sorológicos, biológicos, patológicos, microbiológicos, químicos, biofísicos, imunohematológicos, hematológicos, citológicos, ou outras análises, de amostras ou fluídos corporais, com capacidade de fornecer conhecimento para o diagnóstico, prevenção ou tratamento de qualquer deficiência ou doença de seres humanos ou animais, e também para a avaliação da saúde dos mesmos.

Organizações definidas como LAC, carregam em si, um tipo de serviço indissolúvel e essencial para inúmeras categorias de clínicas no mundo, apesar de serem vistos como modelos de serviços de apoio, estes não podem ter o seu valor diminuído no contexto da medicina moderna, devido a sua alta representatividade e influência na classe médica e indústria farmacêutica, que têm investido continuamente em pesquisas, novas técnicas, produtos e serviços voltados para esta área.

Fluxograma do relacionamento: LAC x Cliente x Clínicas e Hospitais

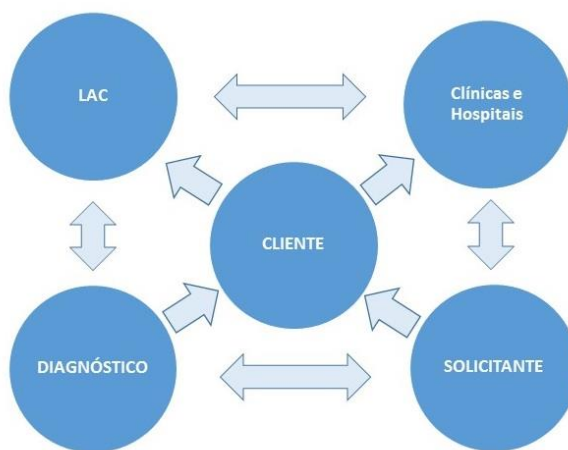


Figura 3 – Fluxograma do relacionamento: LAC x Cliente x Clínicas e Hospitais
FONTE: O autor

No fluxograma apresentado, podemos ver o *diagnóstico* e *solicitante* como produtos do *LAC* e *Clínicas/Hospitais* respectivamente. Estes por sua vez interagem entre si como estabelecimentos primos e secundários (apoio), servindo como ponte de intermédio para o cliente ter acesso ao produto final. Os produtos finais comunicam-se entre si e com o cliente.

3 METODOLOGIA

Neste item, serão expostos os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração deste trabalho, sendo composto por quatro partes. A primeira parte diz respeito a sua abordagem mista, isto é: qualitativa e quantitativa. Segundo Berto e Nakano (1999), as abordagens de pesquisa são condutas que orientam o processo de investigação, são formas ou maneiras de aproximação e focalização do problema ou fenômeno que se pretende estudar.

Sendo assim, a definição qualitativa aqui refere-se aos dados coletados em formato textual através de depoimentos dos clientes que responderam a pesquisa de satisfação usada para mensurar a métrica NPS. Já o adjetivo quantitativo, é empregado devido este mesmo trabalho perscrutar numericamente os resultados e os valores do Net Promoter Score nos 06 (seis) primeiros meses de 2018.

De natureza aplicada, esta exploração acadêmica propõe estudos com ponto central nas teorias do marketing de relacionamento para uma análise qualitativa na organização observada.

A terceira parte é quanto ao objetivo “descritivo” deste estudo, pois de acordo com Vergara (1990), pesquisas com este fim, têm particularmente o objetivo de expor as determinantes de uma população ou fenômenos, podendo também ampliar-se para o estabelecimento de correlações. As pesquisas de opinião inserem-se nesta classificação.

Com informações catalogadas durante 181 dias consecutivos dentro de um laboratório clínico na cidade de Joinville (SC), este trabalho é caracterizado como uma “pesquisa documental”.

Esse tipo de pesquisa visa, assim, selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, buscando extrair dela algum sentido e introduzir lhe algum valor, podendo, desse modo, contribuir com a comunidade científica a fim de que outros possam voltar a desempenhar futuramente o mesmo papel. (RAUPP; BEUREN, 2006, p. 89).

Também é um “estudo de caso”, levando em consideração que Vergara (1990) descreve esta nomenclatura para pesquisas voltadas a poucas unidades (pessoas, empresa, produto, comunidade, órgão público ou até mesmo uma região/país), e nesta inquirição temos apenas (01) uma única empresa analisada.

Tais informações levantadas durante este período, foram e ainda são usadas

pelo laboratório como forma de analisar os pontos fortes e fracos do seu produto.

Os dados utilizados para composição deste trabalho foram coletados diariamente em campo com entrevistas e observações das implantações e melhorias realizadas, também algumas informações foram cedidas através de e-mails trocados com o setor de *Planejamento e Performance* da organização.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados apresenta de forma quantitativa a mensuração de indicadores de desempenho que permitem visualizar o nível de serviço apresentado, utilizando de estratégias qualitativas para tal.

4.1. Caracterização do estabelecimento

A organização onde a pesquisa foi realizada a qual denominaremos pelo nome fictício de **Laboratório A**, é uma empresa de medicina diagnóstica, estabelecida na cidade de Joinville, estado de Santa Catarina, cujo qual, pertence a uma companhia nacional de capital aberto.

Fundado em 2005, possui 33 unidades e mais de 150 colaboradores capacitados na prestação de serviços em saúde. Essa realiza análises clínicas nas áreas de biologia molecular, genética, hematologia, parasitologia, microbiologia, urinálise, imunologia, teste de paternidade, drogas de abuso e exames para medicina ocupacional. Por intermédio de organizações parceiras, realiza vacinação e também o Teste da Halitose. Tem como diferencial no seu rol de serviços os *check up's* laboratoriais e análises da composição corporal.

O laboratório possui uma rede de segmentação que atende crianças em um laboratório exclusivamente direcionado ao público infantil, mulheres em uma unidade exclusivamente feminina e um laboratório popular que oportuniza preços diferenciados a toda a população, porém com a mesma qualidade oferecida em todas as unidades de atendimento/coleta do grupo.

A organização laboratorial atende clientes da rede pública e privada através dos convênios e contratos de prestação de serviços, além disso, ainda têm parcerias com empresas particulares, sindicatos e cooperativas de trabalhadores.

A marca está presente em dois hospitais públicos da região: um hospital regional especializado em diversos tipos de atendimento a todas as faixas etárias e um hospital infantil, onde dispõe de dois “Núcleos Técnicos Hospitalares (NTH)” próprio, inseridos dentro das citadas instituições, isto para que as análises dos procedimentos sejam realizadas sem a necessidade de transporte externo do

material biológico. Além das instituições supracitadas, também atua como apoio laboratorial do hospital municipal da cidade.

Todas as análises laboratoriais são processadas utilizando tecnologia robótica e profissionais especializados em suas respectivas áreas de atuação.

Dentre os 33 (trinta e três) postos de atendimento, a unidade Max Colin (unidade sede) foi à escolhida para o desenvolvimento da pesquisa, pelo motivo da mesma possuir o maior fluxo de clientes e centralizar as maiores quantidades de coletas de exames disponíveis. A unidade está localizada em um prédio de 03 andares no centro da cidade. No térreo, encontram-se a recepção, salas de coletas e toaletes. No primeiro andar, estabelecem-se as salas de espera e salas de reuniões; no segundo andar está alocado o escritório da marca, onde atuam os processos administrativos locais; no quarto andar encontram-se dois refeitórios, sala de arquivos temporários e o NAC – Núcleo de Atendimento ao Consumidor. Em um prédio ao lado da unidade, está localizado o Núcleo Técnico Operacional (NTO) da marca, onde são recebidos e processados todos os materiais biológicos coletados nas demais unidades de atendimento.

Devido a sua grande expansão e representatividade no âmbito da medicina diagnóstica, em novembro de 2017 foi adquirido por um grupo de atuação nacional, passando assim, a integrar uma organização com sede administrativa na cidade de São Paulo – SP.

4.2 A aplicação do NPS

O estudo em questão trata de um laboratório, cujo qual, possui uma regra que baliza o início das atividades no atendimento aos clientes, sendo essa regra repassada tanto para colaboradores novos quanto para antigos, em processo de revisão das atribuições e procedimentos de atendimento aos clientes. Tal regra dita que, além dos dados principais de identificação do cliente, o endereço eletrônico de e-mail do mesmo deve ser registrado no sistema, permitindo assim, que a cada novo atendimento, seja enviado automaticamente uma mensagem de correio eletrônico para o consumidor, com a seguinte informação:

- “O **Laboratório A** gostaria de conhecer a sua opinião sobre a qualidade do nosso atendimento. A pesquisa demora menos de 5 minutos e será muito importante para continuarmos sempre melhorando os nossos serviços. Agradecemos a sua participação”.

Após esta breve introdução, se inicia a tomada de informações sobre o atendimento prestado, de forma que possam extrair um *feedback* daquilo que está sendo apresentado. Assim o cliente é orientado a selecionar o *link* de acesso (imagem corporativa do laboratório) que o conduz a uma nova página com a seguinte pergunta:

- “Qual a probabilidade do (a) senhor (a) nos recomendar aos seus amigos e/ou familiares?”.

Esta é a tradicional pergunta do Net Promoter Score. Tal questionamento é utilizado por diversas organizações espalhadas pelo mundo, se apropriando dos resultados e indicadores para avaliar os níveis qualitativos dos serviços prestados. A pergunta é acompanhada de uma escala com notas de 0 a 10, onde “0” é completamente insatisfeito e “DEZ” é totalmente satisfeito.



Figura 4 - Notas do NPS
 FONTE: O autor

Com a análise deste indicador, é possível quantificar e analisar o grau de satisfação do cliente, ou seja, permite-nos compreender o grau de valoração do serviço que está sendo proposto ao cliente. Entende-se por valor, o resultado do serviço ou atendimento efetuado e o que de fato foi percebido e/ou recebido pelo

cliente.

Desta forma, o Laboratório A possui o seu propósito principal focado em resultados financeiros obtidos através de melhor qualidade agregada ao produto fim, desde a gestão de estoque dos seus materiais, até o faturamento final dos serviços prestados; todavia, a raiz e o primórdio do surgimento do capitalismo têm esta característica, um sistema financeiro baseado na troca de bens ou serviços por acúmulo de capitais ou moedas federativas em tempo não prolongado (GOMES; KURY, 2013).

Um grande desafio encontrado na forma como o NPS é aplicado no laboratório, se dá no que diz respeito à fidedignidade das respostas, já que o cliente recebe a pesquisa de satisfação - termo empregado pela organização para descrever a aplicação do NPS - ou somente acessa a sua caixa de entrada do e-mail, dias após o atendimento prestado, perdendo assim, a mensuração do seu grau de satisfação no uso do serviço.

É importante que o cliente faça o seu feedback, poucos minutos ou poucas horas após o atendimento finalizado, o que aparentemente neste momento é um obstáculo para o laboratório, já que a pesquisa de satisfação pode levar horas ou dias para chegar no correio eletrônico (*e-mail*) do cliente após o comparecimento do mesmo na unidade de atendimento. Isto ocorre pelo motivo das informações apuradas nas pesquisas serem geridas pelos auditores do *HFfocus*, uma empresa terceirizada que trabalha descentralizadamente com um sistema de gestão em saúde, assegurando confidencialidade e segurança antifraude em pesquisas para hospitais e clínicas. Outro fator que gera desafios na pesquisa são os provedores de internet e bloqueios de *spam* dos correios eletrônicos, que causam lentidão no processo. Uma sugestão de solução para estes entraves seria o uso de *totens* de atendimento na saída do laboratório, desta forma qualquer cliente poderia atribuir sua nota NPS em poucos minutos utilizando o seu número de atendimento como autenticador de veracidade.

O *HFfocus* opera apenas com o registro automático e permanente das notas, comentários e reclamações inseridas na pesquisa. É este sistema que realiza o envio das perguntas e também recebe as respostas dos consumidores, cabendo à instituição contratante, apenas o aproveitamento e tratamento dos resultados obtidos. A compra deste serviço se concretizou pelo desejo da organização em manter os valores do NPS de forma fidedigna, mesmo após o seu manuseio.

Ainda retratando o modo de aplicação da pesquisa de satisfação, é importante destacar que segundo a instituição pesquisada, não basta notabilizar qual valor o cliente está atribuindo ao laboratório, mas também entender os motivos que o levaram a tal escolha, seja esta detratora, neutra ou promotora. Se a nota for um detrator, a empresa deve buscar soluções para transfigurar este item que antes era ruim, em um ponto de destaque, para que se recupere a qualidade no serviço. Esta busca pode ser realizada com a colaboração dos profissionais em consonância com o pedido dos clientes, levando em consideração a situação financeira da instituição e os materiais disponíveis no mercado.

A seguir, temos uma tabela com as opções de avaliação que são disponibilizadas aos clientes na pesquisa de satisfação logo após ele atribuir a nota ao serviço, por meio da pergunta definitiva. Com base nisto, é identificado os principais “motivos” promotores e detratores do período:

Apresentação pessoal do atendente
Café pós exame
Clareza nas informações recebidas
Clareza nas informações recebidas (preparo dos exames ou outras)
Cordialidade do atendente de recepção
Facilidade em agendar o exame (data, horário e local desejados)
Higiene e limpeza
Prazo de entrega dos resultados
Satisfação geral em relação à sua visita
Tempo de espera para atendimento telefônico
Tempo de espera para ser atendido na recepção
Infraestrutura da unidade
Habilidade técnica e cordialidade do Coletador
Acesso aos resultados online ou na unidade
Cordialidade e clareza no atendimento da recepção
Tempo de espera para o exame
Estacionamento / Manobrista

Tabela 3 – Características detratoras e promotoras para qualidade do serviço
 FONTE: O autor.

Todos os tópicos da tabela 3 são catalizadores de qualidade, mas para poder ofertar e desenvolver estes quesitos, primeiro o laboratório precisou identificar o seu público alvo e os fatores que o cercavam; pois o contexto social em que a instituição estava inserida, dizia muito sobre como deveria ser desenvolvido e trabalhado o conceito qualitativo dos pontos apresentados.

Fazer a mensuração do aspecto qualitativo do produto torna-se uma das partes mais complexas de um projeto ou implantação de um novo sistema, pois segundo Longo (1996), qualidade é um valor conhecido “conceitualmente” por todos, porém, definido de forma diferenciada por dessemelhantes grupos ou camadas da sociedade, justamente porque a percepção dos indivíduos é diferente em relação aos mesmos produtos ou serviços, em função de suas expectativas, necessidades e experiências.

"A avaliação da qualidade de serviços constitui-se numa atividade de extrema importância para que uma empresa seja competitiva – apesar de muitas vezes existirem dificuldades devido à ausência de padrões de qualidade suficientemente objetivos e precisos. Adicionalmente, vale ressaltar que, apesar de diversos estudos preliminares já terem sido realizados abordando o problema em questão, a qualidade de serviços ainda é um objeto de difícil compreensão, definição e entendimento, existindo afinidades e contrariedades entre os pesquisadores." (FREITAS, 2005, p. 17).

Desta forma, o desafio encontrado pelo laboratório A, centralizou-se na identificação dos clientes e adequação de suas unidades de atendimento em relação a ele, pois se a unidade está localizada em uma área privilegiada ou bairro nobre da cidade, os consumidores esperam uma estrutura de alto padrão para valorização da marca e atendimento das exigências locais. Da mesma maneira, para as unidades alocadas em regiões mais periféricas, são necessárias unidades mais modestas, havendo assim um amoldamento ao ambiente em questão, com o único objetivo de não afastar os consumidores; a estratégia principal é atrair pessoas que irão consumir o produto, e se a estrutura oferecida é de alto padrão – como na hipótese descrita anteriormente - em uma comunidade com baixo poder aquisitivo, isto acaba tornando-se um obstáculo, pois inconscientemente os consumidores terão maior resistência em adquirir ou desejar conhecer os produtos daquela marca, imaginando que naquele local os valores dos serviços estarão mais elevados que na concorrência, em outras palavras, nesta situação hipotética, o comprador sempre nutrirá o desejo inconscientemente de visitar a concorrência, onde eventualmente

poderá (segundo ele) deparar-se com valores mais econômicos e vantajosos, porém lembrando que a ideia inicial aqui é atrair o consumidor e não afastá-lo.

"...quando o consumidor está satisfeito com uma determinada prestação, é menor a probabilidade de que ele mude para algo novo e, portanto, mais incerto, cujo risco poderá ser mais elevado. (CASTRO, 2004, p.16)"

Sendo assim, o laboratório priorizou manter as unidades compatíveis com o padrão social ao qual estava inserido geograficamente. Esta tomada de decisão estratégica permitiu uma retenção de clientes nas diversas unidades e um aumento do número de respostas na pesquisa de satisfação (NPS).

Para familiarizar-se com o contexto local e conhecer o tipo de cliente de cada unidade, o laboratório dividiu suas pesquisas geograficamente por filiais, isto é, cada unidade obteve notas do NPS separadas e analisadas individualmente levando em consideração suas particularidades.

"Desejos são as necessidades humanas moldadas pela cultura e individualidade. As necessidades se manifestam através de desejos diferentes. As demandas são desejos que podem ser atendidos (ou comprados), pois os desejos são ilimitados e os recursos são limitados. Mas, para o marketing, a transação não deve ser passageira. O fundamental é construir um relacionamento, ou seja, uma relação de longo prazo para transações mais lucrativas. (CASTRO, 2004, p.16)"

Na próxima página teremos os resultados da unidade Max Colin, fonte da pesquisa em questão:

Pergunta de Satisfação	Jan / 2018	Fev / 2018	Mar / 2018	Abr / 2018	Mai / 2018	Jun / 2018	Média Geral
Acesso aos resultados online ou na unidade	9,2	9,1	9,0	9,0	9,0	9,1	9,1
Café pós exame	7,7	7,7	7,9	8,1	8,1	8,3	8,0
Clareza nas informações recebidas	9,2	9,1	8,6	8,7	8,8	8,6	8,8
Cordialidade e clareza no atendimento da recepção	9,3	9,2	9,1	9,0	9,2	9,1	9,1
Estacionamento / Manobrista	8,2	8,0	7,7	7,7	8,1	8,2	8,0
Facilidade em agendar o exame (data, horário e local desejados)	9,3	9,1	8,8	8,6	8,9	8,9	8,9
Habilidade técnica e cordialidade do Coletador	9,1	9,1	8,9	8,6	9,1	8,9	9,0
Higiene e limpeza	9,1	8,9	8,7	8,6	8,8	8,8	8,8
Infraestrutura da unidade	8,6	8,5	8,4	8,3	8,5	8,4	8,5
Prazo de entrega dos resultados	9,1	9,0	8,7	8,8	9,0	8,9	8,9
Satisfação geral em relação à sua visita	9,2	9,0	8,8	8,7	8,9	8,9	8,9
Tempo de espera para atendimento telefônico	8,6	8,7	8,4	8,2	8,6	8,5	8,5
Tempo de espera para o exame	8,7	8,8	8,8	8,6	8,9	8,9	8,8
Tempo de espera para ser atendido na recepção	9,0	9,0	8,8	8,8	8,9	9,0	8,9
Total Geral	8,9	8,8	8,6	8,5	8,8	8,7	8,7

Tabela 4 – Pesquisa de satisfação – UNIDADE SEDE
 FONTE: O Autor

Como podemos analisar na tabela 4, apenas 3 (três) itens da pesquisa de satisfação se mantiveram com notas totais positivamente altas nos seis primeiros meses de 2018: Acesso aos resultados online ou na unidade; Cordialidade e clareza no atendimento da recepção; Habilidade técnica e Cordialidade do coletador.

O café pós-exame e estacionamento foram os itens com as menores notas do período, isso se deve ao fato do estabelecimento de saúde ter realizado pouco investimento nestes setores nos últimos anos, já que a preocupação primordial estava direcionada em novas aquisições e renovação dos equipamentos de análises e coleta.

De fato a modernização das instalações deram vantagens significativas para o laboratório no que diz respeito aos prazos e qualidade do serviço, porém estas foram mudanças imperceptíveis ao consumidor, o próprio NPS ratifica esta afirmação, já que no item infraestrutura da unidade a média foi 8,5%.

Diante desta constatação, no final do primeiro quadrimestre de 2018, a companhia adquiriu modernas máquinas de fazer café expresso para a degustação dos seus clientes.

Neste sentido, conseguimos evidenciar que o laboratório acentuou a

importância de trabalhar não somente os setores pós-analíticos da instituição, mas também melhorar os produtos tangíveis que ficam a disposição dos clientes.

A partir do momento que a instituição começou a trabalhar desta maneira, o objeto comercial (produto/serviço) moldou-se segundo a expectativa do cliente, e este molde não foi definido de forma isolada, mas sim com base nos registros dos consumidores (tabela 4).

Desde o início até o fim do serviço, o processo foi acompanhado e trabalhado de forma a suprir as expectativas de quem estava comprando o produto. Esta preocupação se concentrou no objetivo de fazer com que o cliente fosse surpreendido com o serviço, entregando a ele o laudo de forma extremamente rápida, bem abaixo da promessa de tempo, mas também agregando diferenciais no produto com conforto e sofisticação.

"... a função interativa do marketing reconhece que cada componente, humano ou não, envolvido na produção de um serviço, cada recurso da produção utilizado e cada estágio da produção do serviço e do processo de entrega devem ser preocupações do marketing, e não serem considerados meramente problemas operacionais e de pessoal. (TARELHO, 2006, p.43)"

O marketing de relacionamento não apenas procura reter clientes, mas também constrói uma parceria que produz benefícios para ambas as partes: uma por conseguir alcançar o sentimento de realização ou satisfação por algo adquirido; e outra por ver no cliente a oportunidade de ser um anunciador da qualidade dos seus serviços (promotor). Desta forma, o marketing de relacionamento consegue expandir ainda mais a sua rede de colaboradores.

Para Oliveira et al. (2017), a qualidade na prestação dos serviços se dá pela comparação entre a expectativa que um cliente tem sobre determinado serviço e a percepção sobre aquilo que lhe foi efetivamente entregue.

Portanto, esta parte da pesquisa possibilitou a compreensão de que, a maneira mais próxima de alcançar a real definição de qualidade no caso do laboratório, é medir o grau de satisfação do cliente através da superação de suas expectativas, ou seja, quando o cliente retira-se do estabelecimento com todos os seus desejos supridos ou então a maior parte deles atendidos. Porém, quando o mesmo não consegue um atendimento adequado e ainda precisa buscar outros estabelecimentos que apresentem um serviço que visa complementar aquilo que foi proposto pelo anterior, isto representa um indicador de má qualidade, pois o cliente concebe a insatisfação de ter as suas expectativas tratadas abaixo do esperado.

4.3 Principais resultados

No final dos primeiros cinco meses de 2018, foram identificados os 04 principais detratores da marca analisada. Sendo que um deles conseguiu sair da zona detratora devido à uma sazonalidade no período, porém continua na área crítica de risco, necessitando de mais atenção e melhorias.

O gráfico que será apresentado a seguir, foi fruto da compilação de várias notas NPS's diárias, o maior alvo de insatisfação dos consumidores foi em relação ao estacionamento, isso se deve ao fato de muitos clientes sentirem dificuldades de encontrar vagas disponíveis principalmente no horário de maior concentração de usuários: das 6:00 às 9:00 horas da manhã e das 16:00 às 18:00 da tarde.

A forma encontrada para solucionar este desafio foram os gerentes e diretores da unidade laboratorial, solicitarem à presidência da companhia proprietária da marca que fica em São Paulo, o financiamento para a reforma da unidade sede, efetivando com a inclusão de melhoria no estacionamento com mais vagas e mais segurança patrimonial. O pedido foi deferido e as obras teriam seu início entre o segundo semestre de 2019 ou primeiro semestre de 2020.

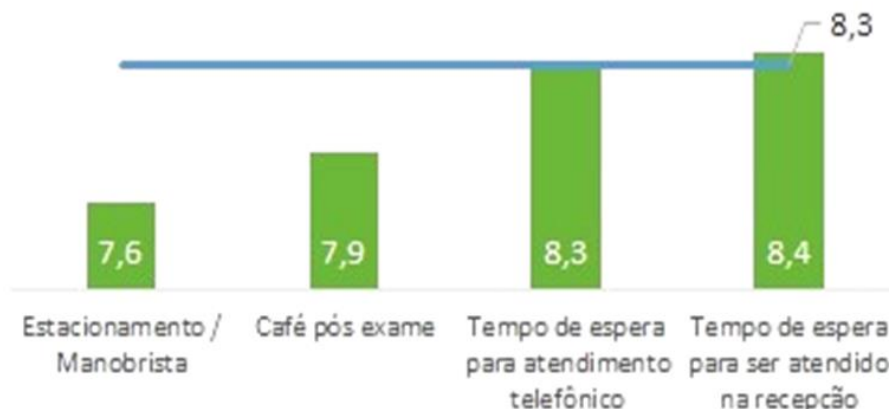


Gráfico 1 – Principais fatores
 FONTE: O laboratório

O café pós-exame também foi um dos principais itens alvos de reclamações

dos clientes, devido a isso, como forma estratégica de satisfazer os clientes, o laboratório firmou parceria com uma empresa de Café Expresso da região, passando assim para 90% das unidades disporem de máquinas que trituram e moem grãos instantaneamente, preparando *cappuccinos*, *Mocaccino* e outros tipos de café para os clientes. Isso elevou o grau de satisfação dos consumidores de forma consideravelmente boa.

As centrais de atendimento telefônico sempre foram motivos de grandes preocupações para as empresas. No laboratório A, as insatisfações dos consumidores estava relacionada ao tempo de espera para ser atendido, isso se originou devido o grande número de ligações que o Núcleo de atendimento ao Consumidor (NAC) recebia, congestionando assim as linhas telefônicas. O quadro funcional para tal setor foi aumentado, assim como também as capacitações para um atendimento mais rápido e eficaz, possibilitando que mais clientes fossem atendidos em menos tempo possível. Foi estabelecido também um tempo de repouso a cada 15 minutos para os profissionais deste setor, essa iniciativa originou-se de uma série de estudos externos que comprovaram a necessidade do repouso devido o ambiente e a função supracitada conter um alto nível de stress. Todas as melhorias aplicadas ao NAC resultaram em uma diminuição no tempo de atendimento, e mais qualidade de serviço.

Por último, com um indicador de 8,4 está: o tempo de espera na recepção. A nota mediana evidencia-se devido ao grau de dificuldade que os profissionais de atendimento têm em compreender a caligrafia dos solicitantes. Estes profissionais possuem a importante tarefa de transcrever os exames contidos nas guias médicas para o sistema laboratorial. Além disso, ainda há exames que necessitam de autorização das operadoras de saúde no ato do atendimento, elevando assim o aumento do tempo de espera. Para este detrator, a única alternativa foi capacitar ainda mais os profissionais que atuam na área.

Os principais detratores demonstraram que, quando o cliente é ouvido e suas reais necessidades postas em pauta para discussão, muitas mudanças organizacionais internas acontecem. Isto apenas ratifica a importância do Net Promoter Score na gestão da qualidade laboratorial, e como o marketing de relacionamento tem um papel fundamental na captação e retenção dos consumidores.

Atualmente com a globalização, as informações estão inseridas em um

processo de transmissão muito veloz, sendo compartilhadas simultaneamente pelos diversos meios de comunicação, bens que antes eram apenas comercializados em determinada região, passaram a atravessar continentes e chegar a consumidores de diferentes culturas e nacionalidades. Um exemplo disto são as parcerias que o laboratório A tem com os denominados laboratórios de apoio, ou seja, laboratórios externos que dispõem de seus serviços ao prestador padrão, podendo este último, anunciar o produto como se fosse seu, quando na verdade ele apenas terceirizou a compra do mesmo. Como exemplo disso, temos a relação entre o Laboratório A e o Psycmedic's, um tipo de laboratório toxicológico que fica nos Estados Unidos.

Esse tipo de relacionamento entre a companhia estudada e as demais instituições clínicas parceiras (laboratórios de apoio), oferece ao consumidor a possibilidade de realizar exames complexos e com maior tecnologia sem sair da sua região de origem. No caso em questão, os clientes podem realizar exames personalizados em qualquer uma das unidades ou representantes da marca do laboratório A na cidade de Joinville e região, e suas amostras biológicas enviadas posteriormente para os parceiros onde ocorrerá a análise clínica nas mais modernas práticas laboratoriais dos países desenvolvidos, sendo o laudo liberado dias após a finalização deste processo.

Muito embora esta estratégia tenha aumentado o *rol* de produtos da organização pesquisada, e oportunizado mais variedades e opções de escolha aos clientes, nesta situação, podemos encontrar dois entraves em evidencia: primeiro, a logística utilizada, que encarece o valor do serviço; segundo, o tempo de resposta ou liberação do laudo que acaba se prolongando devido à logística empregada. Estes dois fatores são importantíssimos para a pontuação do NPS, pois quanto maior a demora, maior a insatisfação do consumidor, e quanto mais elevado o preço, menor a possibilidade de acesso dos clientes a determinados tipos de serviços.

“...durante a Era da Informação, as estratégias de troca e de venda não são mais tão simples. Os consumidores já estão bem mais informados, mais cultos e podem comparar um produto a outro. Suas preferências são variadas, há mais diversidade de produtos no mercado e o profissional do marketing precisa se destacar de alguma forma para ganhar o coração e a mente do consumidor, pois os consumidores estão em melhor situação e tem desejos e necessidades para serem atendidos. Nessa época, a frase “o cliente é o rei” funciona bem e é aí que o Marketing 2.0 opera. (GOMES; KURY, 2013, p.03; 04)”

Desta forma, da mesma maneira que a globalização ajudou as organizações a

inter-relacionarem os seus produtos, a mesma contribuiu para o aumento da competitividade e maior exigência dos clientes. Porém mesmo a globalização colaborando com diversas melhorias, trouxe novos desafios de relacionamento para os profissionais do marketing e as empresas em geral.

A empatia pelo contexto em que este está inserido, a forma de se relacionar com o meio ambiente e a natureza, fez surgir nos indivíduos do século XXI, uma consciência ecológica e humanista. Sendo assim, grande parte da sociedade começou a demonstrar desejos de atitudes politicamente e ecologicamente corretas por parte dos produtores e empresários prestadores de serviço. Essa evolução organizacional passou a orientar diversas empresas no mundo usando o meio ecológico como forma estratégica de alcançar mais clientes. O laboratório A também seguiu esta tendência.

Desta forma, as organizações tiveram que se adequar ao novo tipo de marketing denominado 3.0, um nível de prestação de serviço que transcende a tangibilidade do produto e relaciona-se diretamente ao desejo e anseio do bem-estar social. O laboratório A se posicionou mais agressivamente em apoio a tais tipos de condutas, quando a partir de 2006 a companhia começou a investir em novas tecnologias parceiras do meio ambiente, um exemplo disto, foram os novos equipamentos adquiridos que realizam análises em “química seca” (Tecnologia MicroSlide VITROS®), utilizando como material para reação apenas um *dry slide* (pedaço de filme fino do tamanho de um selo postal) mais o reagente químico, possibilitando a economia de até 75% do consumo de água.

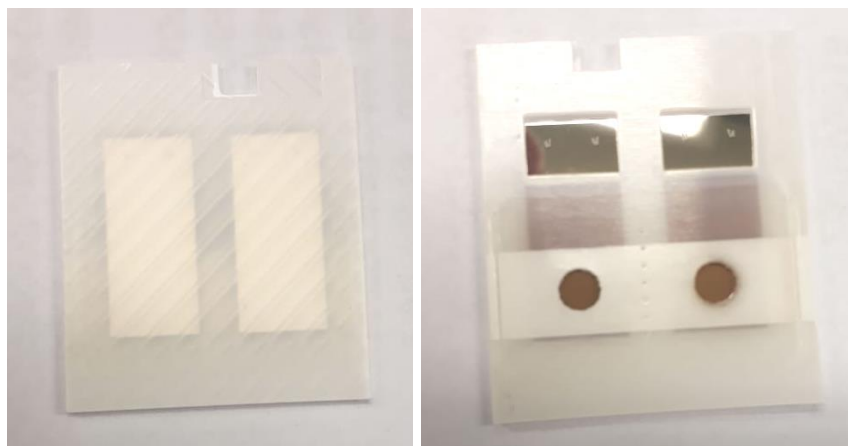


Figura 5 - *Dry Slide* (Tecnologia in vitro – química seca)

FONTE: O autor

O descarte dos insumos passou a ser feito por uma empresa especializada da região, que recolhe e incinera o material sem agredir ou poluir o meio ambiente.

Todas essas mudanças foram apresentadas aos clientes de forma prática, através de informativos, cartazes e internet. O objetivo foi mostrar o diferencial da instituição, em comparação com a concorrência.

“...o Marketing 3.0 visa satisfazer esse consumidor e todos seus anseios. Anseios esses gerados por uma série de avanços tecnológicos, de mercado e de comunicação ao longo dos anos. O Marketing 3.0 tem a ver com marketing emocional, com marketing do espírito humano. (GOMES; KURY, 2013, p.05)”

Por fazer parte de um sentimento intangível do consumidor, dificilmente esta mudança fará parte de um relato documental do cliente na pesquisa de satisfação, porém, devemos atentar que o principal objetivo da empresa neste primeiro momento, foi justamente atrair o cliente para que através do NPS, ela pudesse ouvir e mensurar as reais necessidades de quem está sendo atendido.

Nesta nova etapa do marketing, pôde-se perceber uma rede de colaboração e parcerias, o associativismo de resultados em consonância com o objetivo do grupo. Agora, destaca-se não somente aquele que tem o melhor produto, mas também aqueles que além de qualidade, possuem bom senso, preocupação com o meio ambiente e espírito de sinergia com os que estão ao seu redor, exigindo que a instituição entenda necessariamente que o ser humano é parte integrante deste ecossistema, e precisa ser tratado com ações que o ajudem a ter uma melhor qualidade de vida.

“O marketing colaborativo é o primeiro elemento básico do Marketing 3.0. As empresas que praticam o Marketing 3.0 querem mudar o mundo. Não conseguirão fazê-lo sozinhas. (KOTLER, 2012, p. 12)”.

Em parceria com a sociedade e órgãos governamentais, o Laboratório realizou diversas campanhas que se enquadraram neste novo conceito de marketing, tais como: ações de medição da pressão arterial; testes de glicose; análises da composição corporal (bioimpedância); palestras gratuitas para profissionais da saúde e demais cidadãos interessados; parceria com universidades para visitas técnicas e aulas “cases”. Tais ações foram realizadas em shoppings centers, praças, parques abertos, DETRAN e demais órgãos públicos da região.



Figura 6 - Associativismo de resultados

FONTE: Site do laboratório

As atividades descritas anteriormente proporcionaram um aumento no indicador NPS durante e depois do período das ações, pois além de divulgar e apresentar o laboratório, também foi uma forma de demonstrar a qualidade dos serviços prestados.

4.4 Efeitos da Pesquisa de Satisfação: relatos e sugestões dos clientes

Em certas empresas, a comunicação de efeito é um fator fundamental para o sucesso dos profissionais e crescimento das instituições.

Alguns estabelecimentos possuem a comunicação mais sensível de lidar com os clientes, justamente pela segmentação do negócio em que faz parte, como exemplo temos os estabelecimentos de saúde (que cuidam da vida humana) e as instituições bancárias (que cuidam das finanças dos indivíduos). Nestes lugares, a comunicação assertiva é uma obrigação, pois cada detalhe de tudo aquilo que é falado ao cliente, pode tornar-se um estorvo de grandes proporções para quem está

ouvindo.

Observa-se a amostragem de alguns relatos de clientes atendidos no Laboratório A. No primeiro quadro encontram-se as manifestações positivas, e no segundo quadro, as experiências negativas dos clientes:

Promotores
O coletador foi ótimo
Obrigada pelo carinho e atenção
Ótimo atendimento na recepção
Eu adoro ser atendida em qualquer unidade do Laboratório A. O atendimento é ótimo e sempre dá vontade de voltar, pessoas muito atenciosas.
Funcionários simpáticos e preparados
Sempre fui muito bem atendida, Parabéns a equipe.
Independente da unidade sempre sou muito bem atendida
Local bom, rapidez para o exame e cafezinho depois
Excelência em tudo.
Parabéns pelo ótimo atendimento!
Excelente atendimento.
Desde que descobri essa unidade de atendimento só para mulheres, vou sempre aí. Excelente atendimento de todos os profissionais. Obrigado
Excelente atendimento e curto prazo de entrega dos exames.
Ótimo atendimento. Nada a reclamar

Quadro 2 – Pontos Promotores – UNIDADE SEDE
FONTE: O Autor

Detratores
Sugestão Pintura
Sem comentário.
Apenas na sala de espera de exames que demoram mais de 1 hora, que verifiquem o sinal de antena da TV. As vezes tem pessoas que gostam de assistir e estava com chuveiros.
Atendimento pelo Chat foi ruim devido à redundâncias.

As poltronas da sala de espera pra quem fica coletando sangue, como as grávidas, deveriam ser mais confortáveis.
O atendimento já foi muito melhor. Já tive guia e exame negado, sendo que no outro laboratório foi aceito sem problema.
Estacionamento maior no Laboratório A.
Demora no atendimento para coleta de exames no Laboratório A. Esperei mais de 1 hora para fazer o cadastro para a coleta.
Ressalto que os quadros instalados na parte superior da unidade de Joinville se encontram mofados.
Falta local para deixar bicicleta
Sugestão já colocada em uma questão anterior.
Melhorar iluminação no estacionamento do Laboratório A.

Quadro 3 – Pontos Detratores– UNIDADE SEDE
 FONTE: O Autor

Foi percebido durante as várias pesquisas de satisfação realizadas, que os clientes detinham uma quantidade muito grande de formações técnicas laboratoriais. Este fenômeno ocorre e aumenta cada dia mais devido a disponibilidade das informações na internet, informações estas, que antes eram apenas conservadas sob os cuidados dos profissionais especialistas.

Atualmente os cidadãos podem ter acesso a qualquer tipo de informação que desejar, e isto não pode tornar-se algo negativo, mas sim, um ponto de aprendizagem e evolução das empresas e profissionais que buscam um relacionamento mais profundo com o cliente.

Deve-se atentar também que o cliente não está mais em uma posição leiga em relação aos diversos produtos e serviços, portanto o mesmo espera pareceres e conclusões mais técnicas das prestadoras de serviços.

“Observa-se, atualmente, que tem crescido a divulgação de informações e dados envolvendo doenças, pesquisas, diagnósticos, entre outros, pelos meios de comunicação, o que já caracteriza um grande avanço na disseminação da informação em saúde. (SILVA et al., 2006, p. 685).”

Saber usar a tecnologia da informação a favor da empresa foi um desafio progressivo que o laboratório teve que se aperfeiçoar, para poder ofertar um melhor serviço ao consumidor. Desta forma, a empresa ciente dos novos desafios, buscou extrair os benefícios deste fenômeno social para elevar a sua experiência de

satisfação com os clientes.

Diante dos relatos apresentados, o Laboratório A efetuou adequações no seu quadro funcional, modificando e implantando uma nova central de atendimento aos clientes, que além do contato via telefone, foram inseridos meios mais modernos de comunicação como aplicativos de mensagens instantâneas e chat virtual através do site, possibilitando ao cliente três novos meios de interação.

Os treinamentos e capacitações para os colaboradores/profissionais passaram a acontecer de forma mais frequente.

“...organizações como um Banco, ou um Hospital, a comunicação se torna fundamental porque ela não se resume apenas em passar a informação para frente. O esquema clássico que nós temos da comunicação - emissor, mensagem e receptor - é muito pouco, diante da comunicação em uma organização. A comunicação é uma ação sobre o outro ou sobre os outros na busca de um efeito positivo.” (BLIKSTEIN,2008, p.05)

Muito se fala em humanização na saúde, porém a tal humanização começa na comunicação e termina com ela também. Conhecer o tipo de cliente que está sendo atendido e suas características culturais são essenciais para uma comunicação assertiva. Determinadas informações podem ser mal interpretadas a partir do ponto de vista de quem as ouve.

Saber interagir e fazer com que o cliente sinta-se bem com o que está ouvindo não é uma tarefa fácil, principalmente quando as notícias repassadas não são boas.

Neste sentido, a empresa em estudo necessitou de mais preparação e conscientização dos novos profissionais sobre os efeitos daquilo que será transmitido: o diagnóstico.

“A informação em saúde necessita de ser clara, compreensível, recordável, credível, consistente ao longo do tempo, baseada na evidência e personalizada. Esta personalização significa que a informação é “à medida” das necessidades de informação do utente naquele momento, adaptada ao seu nível cultural e adaptada ao seu estilo cognitivo. (MENDONÇA; REIS, 2004, p.617) ”

Os profissionais destinados ao contato direto com o consumidor, foram estimulados a compreender e viver a cultura organizacional da empresa, e como esta deve ser vista perante a sociedade, pois a partir da comunicação social é criada a imagem da instituição, imagem esta que deve ser facilmente lembrada e desejada

pelos clientes.

"No cotidiano das ações em saúde, marcadas pelo encontro – ou, muitas vezes, desencontro – dos diferentes atores, sejam estes usuários, profissionais ou gestores e seus saberes, o processo comunicativo acontece no contexto das relações preestabelecidas por modelos de assistência cristalizados e acriticamente reproduzidos. Estas ações são diretamente influenciadas tanto pelo contexto onde ocorrem, quanto pelos valores dos grupos sociais aos quais cada membro está vinculado, o que pode gerar distorções como, por exemplo, a supressão da mutualidade, característica implícita em um processo relacional. (DESLANDES; MITRE, 2009, p. 644)".

Não ignorar os relatos, sugestões e as reclamações dos clientes é de fundamental importância para o desenvolvimento e melhoria da instituição, é uma prática pouco utilizada pelas organizações, porém que surte um efeito muito benéfico se observado em longo prazo.

4.5 Resultados Gerais

Os dados que serão apresentados a seguir, são as notas do NPS acompanhadas durante o 1º semestre de 2018. Embora a pesquisa tenha respaldos registrados nas observações dos primeiros 06 (seis) meses do ano, julho consta presença somente para fins comparativos com os demais meses pesquisados, ratificando assim, a efetividade deste indicador no relacionamento com o cliente.

Meta	2018/01	2018/02	2018/03	2018/04	2018/05	2018/06	2018/07
D	33	44	53	59	43	44	36
N	180	182	174	196	181	154	119
P	1573	1657	1826	2031	1809	1732	1457
85	86,2	85,7	86,4	86,3	86,9	87,5	88,2

Tabela 5 – Quantitativos da pesquisa – UNIDADE SEDE
FONTE: O Autor

A denominação dos clientes em Promotores ou Detratores não é o único objetivo no uso do NPS para o Laboratório A. Este por sua vez utiliza-se da ferramenta como um parâmetro para alcance de metas.

Dispondo dos números apresentados na tabela 5, a organização mediu a evolução e efeito das melhorias aplicadas durante o período. Seguindo as normas estabelecidas pela sua superintendência situada na cidade de São Paulo (SP), a marca utilizou a meta a ser atingível de nota 85 no Net Promoter Score. Esta nota foi requerida após a análise quantitativa do fluxo de clientes, processamento de exames, total de planos disponíveis para atendimento e outras variáveis comparadas às demais marcas do grupo. Este comparativo antes da determinação da meta foi e ainda é realizado entre as marcas como forma de evitar arbitrariedade entre as entidades e tendenciosidade no alcance das metas.

Adaptado para o contexto local, mas sem perder a sua essência, a fórmula do NPS usada no laboratório é calculada subtraindo o total de promotores pela quantidade de detratores (fórmula original do idealizador), após isso, divide-se o resultado pelo número de respostas (para chegar a um valor proporcionalmente fiel, à quantidade de atendimento) e finaliza-se multiplicando por 100, cumprindo assim o teórico referencial de Reichheld quando diz que os números devem ser embasados em percentuais.

Com base nos resultados obtidos, mudanças pontuais e permanentes foram implementadas no laboratório:

- Acesso aos resultados online ou na unidade: em parceria com uma empresa especializada em criação e manutenção de websites, a marca terceirizou o a sua página virtual e otimizou o ambiente de consulta *online*, na recepção uma profissional exclusivamente para emissão de laudos configurou-se em uma alternativa para agilizar o processo de entrega de resultados;
- Café pós-exame: a pedido dos clientes, a companhia adquiriu máquinas profissionais que preparam diversos tipos de café expresso;
- Clareza nas informações recebidas: circulares, informativos e observações que surgem na tela dos profissionais cadastradores no momento do atendimento, passaram a auxiliar nos detalhamentos das informações;

- Cordialidade e clareza no atendimento da recepção: treinamentos contínuos e capacitações foram aprimorados como parte da cultura organizacional da empresa;
- Estacionamento / Manobrista: proposto reforma e ampliação deferido pelo conselho administrativo da companhia;
- Facilidade em agendar o exame (data, horário e local desejados): os agendamentos que antes eram realizados apenas por telefone, passaram a contar com um aplicativo de mensagens e uma ferramenta de bate papo virtual disponível no site do laboratório;
- Habilidade técnica e cordialidade do Coletador: aulas de reciclagens de conhecimento específicas foram implementadas para os coletadores;
- Higiene e limpeza: novas contratações e parceria com uma empresa terceirizada foram as estratégias para melhorar este item;
- Infraestrutura da unidade: poltronas, assentos e algumas salas da unidade foram reformadas;
- Prazo de entrega dos resultados: implementado o serviço denominado pela instituição de *Resultado Express*, que oportuniza maior agilidade na liberação das análises para aqueles clientes que precisam do laudo com urgência;
- Satisfação geral em relação à visita: ligações dos coordenadores, supervisores e responsáveis de cada setor para os clientes que relataram insatisfação no serviço prestado;
- Tempo de espera para atendimento telefônico: o Núcleo de Atendimento ao Consumidor adotou a prática de acompanhar e analisar o tempo médio de atendimento e resolutividade para cada

ligação;

- Tempo de espera para o exame: os atendimentos são realizados conforme agendamento e normativas de prioridade;
- Tempo de espera para ser atendido na recepção: foi implantado guichês automatizados para retirada de senha, e um produto chamado “TV Mágica”, cuja qual realiza a chamada dos clientes visualmente e via áudio com base na senha dos consumidores. A TV mágica também apresenta os noticiários do dia enquanto o cliente aguarda para ser atendido.

Com as mudanças aplicadas, os efeitos derivados das iniciativas resultaram em um percentual de crescimento individual para cada catalizador. Conforme veremos no gráfico a seguir:

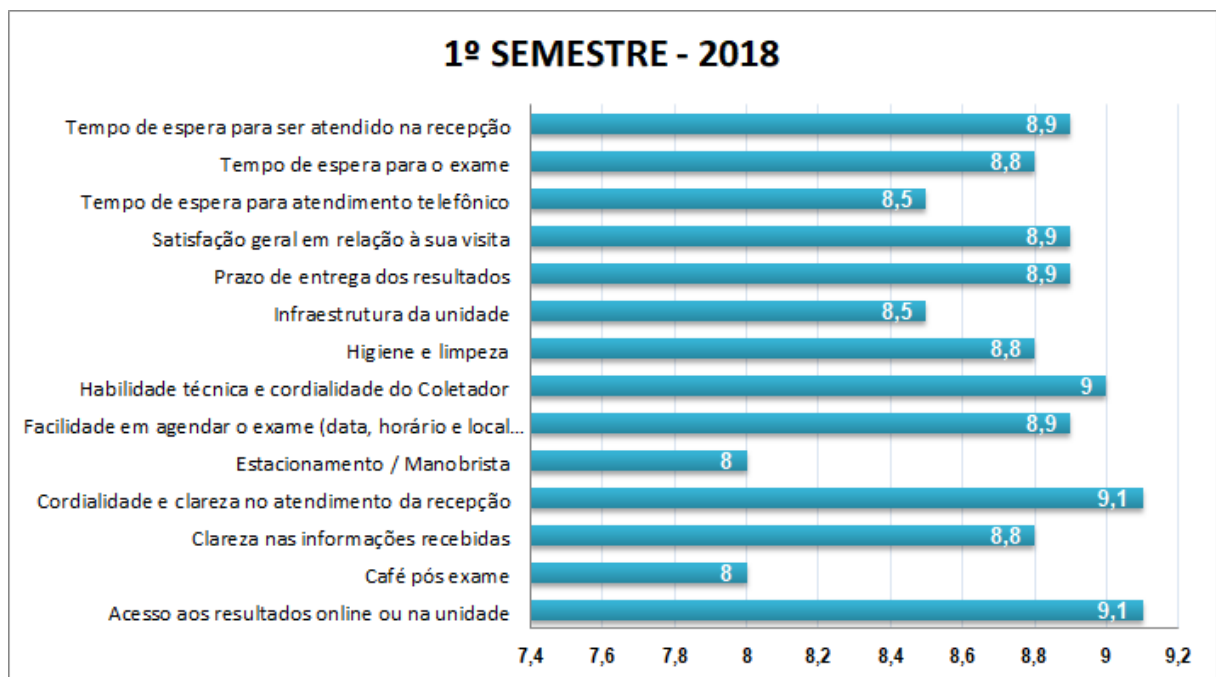


Gráfico 2 – Efeito das melhorias – UNIDADE SEDE.
FONTE: O autor

Diante do exposto, dentro de apenas 06 meses a marca conseguiu alcançar uma média de crescimento de 1,3% no período, conseguindo assim, projetar um avanço contínuo de 2,6% ao ano. O gráfico 3 apresenta-nos o desempenho do

laboratório durante o período, através das ações tomadas com fundamentos nas informações extraídas da pesquisa de satisfação.

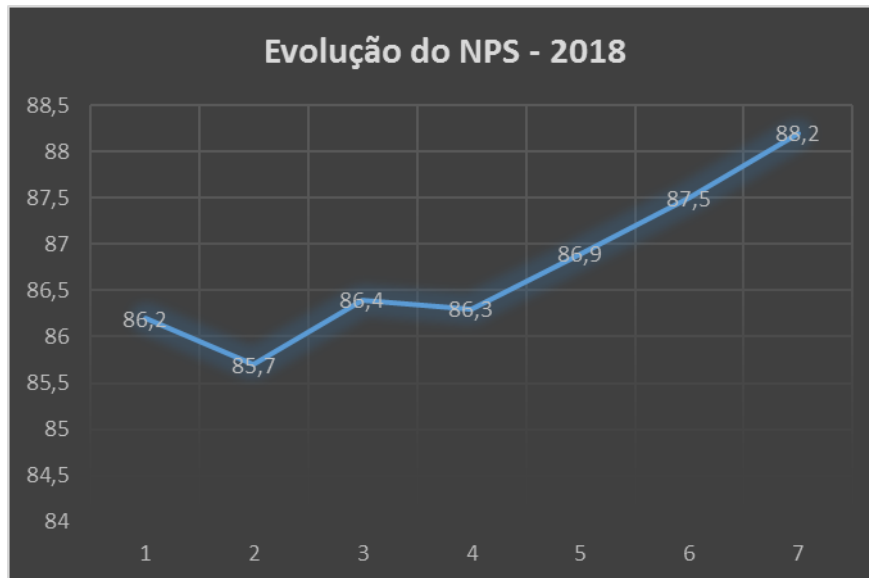


Gráfico 3 – Evolução do NPS
FONTE: O Autor

Com as notas do primeiro semestre de 2018 consolidadas e do segundo semestre em construção (agosto), pôde-se perceber um avanço significativo na satisfação dos clientes. Isto demonstrou que as medidas adotadas pela organização geraram efeitos positivos no relacionamento com o consumidor.

No cenário apresentado pelo gráfico 3 em conformidade com a tabela 5, em janeiro, diante de 1.786 respostas, 180 delas eram notas neutras, média esta que se manteve durante os próximos 05 meses consecutivos, porém a quantidade de clientes promotores aumentou e manteve-se crescente até o final do primeiro semestre. Estes resultados foram bem recebidos pela diretoria do laboratório, já que o principal objetivo da companhia em relação ao NPS é aumentar o percentual de promotores, conseguindo produzir uma rede externa de colaboradores através do marketing pessoal e direto.

5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a análise qualitativa e quantitativa do uso do Net Promoter Score em um laboratório clínico na cidade de Joinville/SC. O principal objetivo era comprovar a eficácia desta métrica para alcançar a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes.

Por meio da coleta de dados e acompanhamento durante o primeiro semestre de 2018, pode-se ratificar que a métrica ajudou a conectar a organização ao cliente, fazendo com que o estabelecimento tivesse mais suporte de informações antes de tomar inúmeras decisões importantes.

Observou-se que após o uso do NPS, a organização passou a realizar investimentos diretamente focados em ações que firmam a satisfação do consumidor, conseguindo trabalhar de forma direta e contundente para suprir as necessidades e expectativas do mesmo.

O NPS também colaborou para que os esforços da organização fossem convergidos e centralizados a favor do aperfeiçoamento dos pontos que realmente necessitavam de melhorias, além de pôr à vista as estratégias e decisões que estavam sendo bem recebidas pelo consumidor.

Foi desvelado o meio operacional de realização do NPS pela empresa, que está contida na apuração das notas através de uma fórmula matemática que consiste em subtrair os promotores pelos detratores e dividi-los com o total de respostas, multiplicando posteriormente por 100. Não somente este procedimento faz parte da utilização da ferramenta, mas também a parceria terceirizada com o Hfocus garante a consistência e procedência das respostas. A pergunta definitiva, estabelecida por Reichheld baliza todo este sistema de relacionamento com o consumidor, mas além dela, a organização ainda utiliza outras 17 “perguntas-chave” para poder compreender o estado de satisfação do cliente (apresentação pessoal do atendente, café pós-exame, clareza nas informações recebidas, cordialidade do atendente de recepção, facilidade em agendar o exame, higiene e limpeza, entre outras).

Dentre as 17 perguntas que se apresentam como catalizadoras de qualidade, apenas 03 mantiveram-se positivamente altas em todo o primeiro semestre de 2018: acesso aos resultados online ou na unidade, cordialidade e clareza no atendimento

da recepção, e habilidade técnica e cordialidade do coletador; por outro lado, foi identificado, porém que no mesmo período 04 fatores estavam negativamente em evidência: estacionamento, café pós-exame, tempo de espera para atendimento telefônico e tempo de espera na recepção, isto fez com que a companhia investisse de forma mais estratégica nestes pontos focais.

O acompanhamento das estratégias de marketing da marca incrementou a esta pesquisa a constatação de que a mesma integrou-se (com o uso de novas práticas e tecnologia) ao denominado pelos pesquisadores da área como marketing 3.0, com o objetivo de aproximar-se estrategicamente de um típico grupo de clientes que têm a sua preocupação voltada à sustentabilidade do meio ambiente. Evidências confirmaram que as atuais práticas da organização foram estabelecidas em parceria com sociedade local e geral, cumprindo assim umas das afirmações do marketing 3.0, aquele que têm como premissa o marketing colaborativo. Dados e depoimentos mostraram o contexto que a instituição estava inserida, e como esta devia moldar-se para uma identificação assertiva com os valores dos seus usuários. A companhia atuou fortemente no associativismo de resultados com empresas parceiras e ações voltadas à repercussão mútua, como palestras e eventos corporativos externos.

Destaca-se também na apresentação dos resultados, outras mudanças pontuais e permanentes ocorridas durante o período da pesquisa que elevaram o NPS do laboratório de 86,2 em janeiro de 2018 para 87,5 no fechamento do primeiro semestre do ano, chegando a 88,2 no início do segundo semestre; isto representou um aumento de 1,3% em menos de 365 dias.

Entretanto, identificou-se também, que o benefício do Net Promoter Score está direcionado apenas como auxiliador da organização na percepção do cliente, deixando esta, de beneficiar-se da perspectiva real dos seus funcionários para com o produto ou serviço. Este último detém uma quantidade de informações privilegiadas que conciliam a experiência do cliente com a estrutura física e processual do serviço, podendo colaborar com a organização na detecção de eventuais melhorias e benefícios para todos os envolvidos: empresa, funcionário e cliente. Diante disto, sugerimos o uso de outros indicadores que servirão como bases auxiliares e complementares nas constatações da pesquisa de satisfação do NPS.

De acordo com o relatado dos consumidores a respeito da demora em

concluírem todo o processo de prestação do serviço, sugere-se o uso de um indicador de “Tempo de Atendimento”, que visa determinar a eficiência de processos da fase pré-analítica, constatando assim, o tempo de espera do paciente para finalizar o cadastro na recepção, demora a ser chamado para a coleta do material biológico, e a duração de realização da coleta. A observação e análise diária deste indicador irão permitir o conhecimento e atuação no desempenho tanto do setor de Recepção e Atendimento quanto no Setor de Coleta.

Vinculado a isto, a inserção de um indicador mensal do percentual de “Exames entregues com atraso” proporcionaria um controle mais eficaz no começo, meio e fim de todo atendimento prestado. Ressaltamos que a entrega ágil dos exames dentro dos prazos convencionados, é um fator de impacto na competitividade laboratorial e na fidelização dos clientes e solicitantes (médicos, nutricionistas, enfermeiros). O atraso na liberação dos laudos é uma das mais graves evidências de que os processos do laboratório não estão sendo eficientes. O baixo índice de exames em atraso depende muito da produtividade de um conjunto de atividades e processos do pré ao pós-analítico, incluindo-se também a ação de terceiros, como no caso de análises enviadas a laboratórios de apoios.

Uma boa opção que ajudaria na amortização deste desafio seria o TAT - *Turn Around Time* (do inglês: Tempo de retorno ou Tempo de resposta), indicador que permite avaliar a eficiência de cada área do laboratório (imunologia, hematologia, parasitologia, microbiologia, urinálise, apoio) permitindo verificar o tempo que cada exame levou nos diferentes setores internos até à entrega do laudo ao paciente. Com esta análise é possível detectar gargalos de produtividade e suas causas, onde, como exemplo, é possível ter o conhecimento do tempo de processamento que os exames foram submetidos em cada equipamento e o tempo que o mesmo levou até ser assinado pelo bioquímico/biomédico e liberado.

Alertamos também para o acompanhamento dos Índices de Recoletas, visto que qualquer atividade de retrabalho expõe a confirmação de lacunas existentes nos processos. É necessário controlar o percentual deste fator e acima de tudo, monitorar as suas causas, que podem ser consequências desde erros operacionais, imperícia de colaboradores com treinamento pouco efetivo, à ineficiência de equipamentos.

É notável que o marketing de relacionamento ajudou na manutenção e melhoria da gestão da qualidade laboratorial na instituição pesquisada, conclui-se

portanto, que a utilização do NPS como ferramenta de gerenciamento de consumidores, desvela importantes aspectos da satisfação dos clientes como: interesse pela marca, percepção do atendimento recebido, cuidados técnicos na coleta do material biológico, contentamento com a estrutura da unidade, entre outros. Porém, recomendamos que sejam feitas mais pesquisas voltadas às empresas que utilizam o NPS de modo a verificar se elas estão de fato conseguindo extrair os benefícios da métrica; se a utilidade e aceitação da mesma é consideravelmente benéfica para a instituição; ou se ainda existe necessidade de troca por outra ferramenta do marketing que possibilite uma melhor aproximação para com o cliente.

REFERÊNCIAS

ABBAS, Katia. **Gestão de custos em organizações hospitalares**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis 2001.

ALMEIDA, Alcides Vieira de. **Dos aprendizes artífices ao Instituto Federal de Santa Catarina**. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2010.

ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **RESOLUÇÃO DE DIRETORIA COLEGIADA – RDC Nº 302, DE 13 DE OUTUBRO DE 2005**. Disponível em: http://portal.anvisa.gov.br/documents/10181/2718376/RDC_302_2005_COMP.pdf/7038e853-afae-4729-948b-ef6eb3931b19. Acessado: 06-10-2018

BARAKAT, L. L; LARA, J. E; GOSLING, M.. PRETEXTO (FUMEC Vol. 12 nº03 – Julho / Setembro 2011. Disponível em: www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/669/576. Acessado: 21/05/2018

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de Serviços**. Traduzido por Lúcia Simonini. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 834 p.

BERRY, Leonard L., PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**. 3. ed. São Paulo: Maltese, 1995.

BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N.. **A produção científica nos anais do encontro nacional de engenharia de produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa**. Prod. São Paulo , Dec. 1999 .

BLIKSTEIN, Izidoro . **A importancia da comunicação**. Debates gvsaúde - Primeiro Semestre de 2008 - Número 5. FGV-EAESP. 2008

BRASIL. **Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações**

públicas federais. Brasília, 1990. Legislação Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L8112cons.htm>. Acesso em: 15 jul. 2011.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (customer relationship management).** São Paulo: Atlas, 2000.

BRUM, Isis. **Estudante aprende 68% mais com bom professor.** **O Estadão**, São Paulo, 18 jul. 2011. Notícias. Disponível em: <<http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,estudante-aprende-68-mais-com-bom-professor,746352>>. Acesso em: 18 jul. 2011.

CARLZON, Jan. **A Hora da Verdade.** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2005.

CASTRO, Alexandre. **O setor de seguros e o marketing de relacionamento.** Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2004.

CASTRO, Julia Soares Rosa. **Criatividade escolar:** relação entre tempo de experiência docente e tipo de escola. 2007. 94 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/2704>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

CHAVES, Carla D.. **Controle de Qualidade do Laboratório de Análises Clínicas.** J. Bras. Patol. Med. Lab.. Rio de Janeiro, 2010.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira; ZWARG, Flávio Arnaldo. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias.** São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

DESLANDES, S.F.; MITRE, R.M.A. **Processo comunicativo e humanização em saúde.** Fundação Oswaldo Cruz (IFF/Fiocruz). Rio de Janeiro, 2009.

EVANS, J.R.; LASKIN, R.L. **The Relationship marketing process: a conceptualization and application.** Industrial Marketing Management, New York, V. 23, p. 439-452, 1994.

FAQUETTI, Marouva Fallgatter; VANIN, Mariléia; BLATTMANN, Ursula. **Apresentação de trabalhos escolares: a biblioteca no processo de aprendizagem.** In: Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, 21., **Anais...** 2005, Curitiba, 2005.

FILHO, Amâncio A. ; ALS, Vieira; ES, Oliveira. **Mercado de trabalho em saúde na região sudeste-Brasil: a inserção da equipe de enfermagem.** São Paulo 2004.

FREITAS, André Luis. **A qualidade em serviços no contexto da competitividade.** Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO). Florianópolis, 2005.

GOMES, M.; KURY, G.. **A Evolução do Marketing para o Marketing 3.0: O Marketing de Causa.** In: Intercom–Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, Mossoró. 2013.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre.** Tradução de Mauro Pinheiro. São Paulo: Futura 1998.

GRONROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços: A Competição por Serviços na Hora da Verdade.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade.** 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

HUNT, S.D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. **The Explanatory foundations of relationship marketing theory. The Journal of Business & Industrial Marketing.** V. 21, p. 72-87, November, 2006.

KARNOPP, Lodenir Becker. **Língua de sinais na educação de surdos.** In: THOMA, Adriana da Silva; LOPES, Maura Corcini (Org.). **A invenção da surdez: cultura, alteridade, identidade e diferença no campo da educação.** Santa Cruz do Sul:

Edunisc, 2005. p. 105-113.

KEAVENEY, Susan M. **Customer switching behavior in service industries: an exploratory study**. Journal of Marketing. 1995.

KIMURA, Herbert; BASSO, Leonardo; MARTIN, Diógenes. **Redes sociais e o marketing de inovações**. Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EMA-Anpad), 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução Sonia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14 ed. – São Paulo: Parson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing. Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 4a. Edição, São Paulo, Atlas, 1995.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira**. SAO PAULO: ATLAS, 2010.

LAZARTE, Leonardo. **Ecologia cognitiva na sociedade da informação. Ciência da Informação**. Brasília, v. 29, n. 2, p. 43-51, maio/ago. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-965200000200006>. Acesso em: 19 ago. 2009.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LONGO, Rose Mary Juliano. **Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação**. Brasília: IPEA, 1996.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MACHADO, Bruna Siqueira Bernardo; VIEGAS, Marcelo Caldeira. **As Ferramentas da Qualidade Utilizadas no Laboratório de Análises Clínicas de Um Hospital**

Para a Otimização de Processos. Universidade Norte do Paraná. Lodrina, 2012.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MENDONÇA, C. S; REIS, A T. **A política de regulação do Brasil.** Organização Pan-Americana da Saúde, Brasília: 2006.

Ministério da Saúde; Departamento Nacional de Saúde; Divisão de Organização Hospitalar. **História e Evolução dos Hospitais.** Rio de Janeiro, 1944.

OLIVEIRA, S. C. ; PONTES, A. V. V. ; BERNARDO, J. M. L. ; ZOTEZ, L. P. . **QUALIDADE EM SERVIÇOS: um olhar dos responsáveis pelos internos de uma comunidade terapêutica em Juiz de Fora, MG.** Revista "Vianna Sapiens", 2017.

PAIM, Jairnilson ; TRAVASSOS, Claudia; ALMEIDA, Celia; BAHIA, Ligia; MACINKO, James. **O sistema de saúde brasileiro: história, avanços e desafios.** Salvador 2012.

PINHEIRO, R. M.; CASTRO, G. C. de; SILVA, H. H.; NUNES, J. M. G. **Comportamento do Consumidor.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2006.

REICHHELD, Frederick; MARKEY, Rob Jr. **Pergunta definitiva 2.0.** Rio de Janeiro, 2011.

SANKARANKUTTY, AK; SILVA AS; RIBEIRO LP; SANTOS LL. **Guia de Atividades Preventivas para profissionais de Saúde.** Ribeirão Preto, São Paulo, 2008.

SILVA, A. X.; CRUZ, E. A.; MELO, V.. **A importância estratégica da informação em saúde para o exercício do controle social.** Ciência & Saúde Coletiva. Brasília,

2007.

SPIELMANN, R.; BATISTA, L.; LEME, A.; MODOLO, F. **Net Promoter Score em serviços Financeiros no Brasil**. Bain & Company, São Paulo - SP. (2007)

SPILLER, Eduardo Santiago; PLÁ, Daniel; LUZ, João Ferreira da; SÁ, Patricia Riccelli Galante de. **Gestão de serviços e marketing interno**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

TARELHO, Fabrício Martinez. **Marketing de relacionamento como estratégia na obtenção de vantagem competitiva nas empresas: uma pesquisa exploratória**. Universidade Católica de Santos. Santos, 2006.

TEIXEIR, José a. Carvalho. **Comunicação em saúde: Relação Técnicos de Saúde – Utentes**. Instituto Superior de Psicologia Aplicada. Lisboa, 2004.

TINOCO, M. A. **Proposta de modelos de satisfação dos consumidores de serviços**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós Graduação de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

Uchimura, Kátia Yumi; Bosi, Maria Lúcia Magalhães. **Qualidade e subjetividade na avaliação de programas e serviços em saúde**. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, nov-dez, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. BIBLIOTECA CENTRAL. **Vídeoaula II: Portal Capes : busca rápida**. Florianópolis, 2011. Disponível em: <<http://www.youtube.com/user/BIBLIOTECASUFSC>>. Acesso em: 23 jan. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de pesquisa em administração**. 1990.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente**. 2, Ed. São Paulo: AMGH Editora Ltda. 2003.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de**

Serviços: a empresa com foco no cliente. Tradução de Félix José Nonnemacher.
6. ed. São Paulo, 2014.